

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

Finanční benefity pro zaměstnance strojírenské firmy

Financial Benefits for Employees of Engineering
Company

Student: Bc. Pavel Svák

Vedoucí diplomové práce: Ing. Libor Nečas

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavel Svák**
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 2303T002 Strojírenská technologie
Specializace: 10 Technologický management
Téma: **Finanční benefity pro zaměstnance strojírenské firmy**
Financial Benefits for Employees of Engineering Company

Zásady pro vypracování:

0. Úvod
1. Charakteristika firmy a systém motivace zaměstnanců
2. Systém zaměstnaneckých benefitů v České republice
3. Stávající struktura podnikových benefitů
4. Studie výhodnosti finančních benefitů z hlediska firem a zaměstnanců
5. Optimalizace systému finančních benefitů ve strojírenské firmě
6. Závěr

Seznam doporučené odborné literatury:

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

PELC, Vladimír. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 280 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-300-4.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

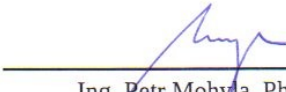
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Libor Nečas**

Datum zadání: 13.12.2013

Datum odevzdání: 19.05.2014




Ing. Petr Mohyla, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě.....*19.5. 2014*.....

.....*[signature]*.....
podpis studenta

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3.).
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- беру на ве́домі, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě: 19.5.2014


.....
podpis

Jméno a příjmení autora práce: Bc. Pavel Svák

Adresa trvalého pobytu autora práce: Olomouc Nedvězí, Jilemnického 70/12

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

SVÁK, P. *Finanční benefity pro zaměstnance strojírenské firmy: diplomová práce*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2014, 56 s. Vedoucí práce: Nečas, L.

Diplomová práce se zabývá finančními benefity pro zaměstnance ve strojírenské firmě. Je zde popsán využívaný systém a struktura zaměstnaneckých benefitů v rámci České republiky. Cílem této práce je optimalizace systému finančních benefitů na základě analýzy současného systému a průzkum formou dotazníku na stávající benefity. Následně jsou zjištěné informace zpracovány a vyhodnoceny. Výsledkem práce je návrh na optimalizaci současného systému poskytovaných benefitů.

ANNOTATION OF MASTER THESIS

SVÁK, P. *Financial Benefits for Employees of Engineering Company: Master Thesis*. Ostrava: VŠB – TU of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2014, 56 p. Thesis head: Nečas, L.

Topic of this Master thesis is about financial benefits for employee in engineering company. In these thesis is described structure and system of employee benefits in Czech Republic. Purpose of this thesis is financial system optimisation on basis of analysis actually used system and survey of actual benefits. Followed by evaluation of these informations. The result is optimisation of actual benefit system.

OBSAH

0 ÚVOD	8
1 CHARAKTERISTIKA FIRMY, SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ A JEJÍ SYSTÉM ŘEŠENÍ	9
1.1 PROFIL SPOLEČNOSTI	9
1.2 STÁVAJÍCÍ SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	11
2 SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V ČESKÉ REPUBLICE	15
2.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	15
2.2 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	15
2.3 NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ BENEFITY A JEJICH TRENDY	18
2.4 ČETNOST NEJPOUŽÍVANĚJŠÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	25
2.5 VOLITELNÝ SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	26
3 SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ Z HLEDISKA BENEFITŮ	30
4 STUDIE VÝHODNOSTI FINANČNÍCH BENEFITŮ Z HLEDISKA FIRMY A ZAMĚSTNANCŮ	34
4.1 ZJIŠTĚNÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	35
4.1.1 <i>Struktura respondentů</i>	35
4.1.2 <i>Vyhodnocení analýzy odpovědí</i>	37
4.2 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	46
4.3 SROVNÁNÍ ZKOUMANÝCH VÝSLEDKŮ	47
5 OPTIMALIZACE SYSTÉMU FINANČNÍCH BENEFITŮ V ŘEŠENÉ STROJÍRENSKÉ FIRMĚ.....	49
6 ZÁVĚR	52
POUŽITÁ LITERATURA	54
PŘÍLOHY	56

Seznam použitých zkratk a symbolů

MHD	městská hromadná doprava (City transport)
DPH	daň z přidané hodnoty (value added tax)
PS	pracovní smlouva (contract of employment)
PHM	pohonné hmoty (fuel)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí (Ministry of Labour and Social Affairs)

0 ÚVOD

Cílem práce je pomocí průzkumu mezi zaměstnanci zjistit míru využívání a spokojenosti s jednotlivými současně poskytovanými benefity ve společnosti, identifikovat, které benefity zaměstnanci postrádají a zda by raději, než zaměstnanecké benefity uvítali zvýšení mzdy.

V úvodní části bude popsána charakteristika firmy a její systém zaměstnaneckých benefitů. Teoretická část diplomové práce se dále bude věnovat vymezení pomu zaměstnanecké benefity a jejich možné členění. Uvedení cílů, které jejich poskytováním firmy sledují a popis daňového dopadu konkrétních zaměstnaneckých benefitů na společnost i zaměstnance. V závěru teoretické části budou popsány i aktuální trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Následně v praktické části na základě výsledků z již výše zmíněného dotazníkového průzkumu, bude poskytnut pohled na význam a využitelnost jednotlivých benefitů a preference zaměstnanců v této oblasti.

Na základě komunikace se zaměstnanci společnosti jsou pro tuto diplomovou práci následně stanoveny následující výzkumné předpoklady:

- Zaměstnanci nevyužívají všechny nabízené benefity,
- spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů má vliv na celkovou pracovní spokojenost,
- zaměstnanci s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve společnosti nejsou spokojení,
- zaměstnanci by před poskytováním zaměstnaneckých benefitů upřednostnili zvýšení mzdy,
- prostředky na rozvoj a vzdělávání zaměstnanci nevnímají jako zaměstnanecký benefit.

V závěru práce budou vyhodnoceny uvedené výzkumné předpoklady s návrhem, který by mohl vést k efektivnímu kompromisu – atraktivnímu systému zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance, bez zvýšení nákladů na tyto benefity pro danou společnost.

1 CHARAKTERISTIKA FIRMY, SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ A JEJÍ SYSTÉM ŘEŠENÍ

1.1 Profil společnosti

Firma, která se podílela na vytvoření této diplomové práce, formou poskytnutí informací a umožněním průzkumu pomocí dotazníku, nesouhlasí s uvedením svého názvu, proto je zde uvedena pouze jako „firma“ nebo „společnost“.

Firma byla založena v roce 2000 jako sdružení dvou fyzických osob, formou obchodní společnosti jako s.r.o. se základním vkladem 100 000 Kč, zabývající se strojní výrobou se zaměřením na kovoobrábění, svařování, soustružení, frézování a dělení materiálu formou pálení či řezání laserem nebo plazmou. Firma se zaměřuje na zakázkovou výrobu pro celou Evropu.

Hlavní činností firmy jsou:

- 1) kovoobráběčství,
- 2) zámečnictví,
- 3) výroba,
- 4) koupe zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Finanční objem výnosů společnosti za rok 2013 je 193 mil. Kč. V současné době zaměstnává firma 112 stálých zaměstnanců. Z celkového počtu tvoří cca 16 % řídící a techničtí pracovníci a cca 84 % kvalifikovaní dělníci různých profesí.

Firma je stabilizovaná a dynamicky se rozšiřující společnost, nejen s narůstajícím obchodním obratem, ale i výrobními kapacitami a možnostmi. V současné době má společnost dvě výrobní provozovny. V březnu roku 2013 firma zakoupila novou nemovitost. Výrobní hala byla částečně opravena a zprovozněna, a tím mohla být část výroby přemístěna do nových prostor. Zároveň byla zahájena celková rekonstrukce nově pořízené nemovitosti, kde po opravě a dostavbě vznikne nová administrativní budova a modernizovaná hala s novým sociálním zázemím pro zaměstnance. Předpokládaná doba

ukončení oprav a kolaudace je stanovena na srpen roku 2014, kdy se přemístí sídlo firmy a zároveň vzniknou nové pracovní pozice.

Výhled a cíle rozvoje firmy pro rok 2014:

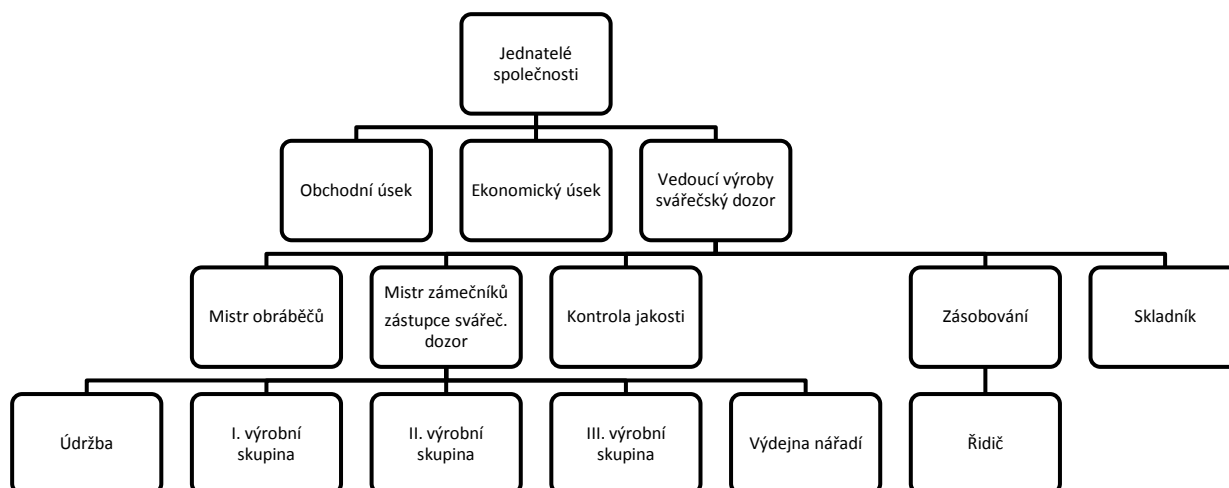
Výrobní provozovna A:

- 1) reorganizace pracoviště na středisko přípravy, výroby a obrábění,
- 2) vytvoření nových pracovních míst,
- 3) recertifikace pro svařování,
- 4) hledání nových odbytišť,
- 5) snížení počtu reklamací a neshod v přepočtu na objem výroby,
- 6) nadále pokračovat v přípravě na zavedení kontroly jakosti výroby ISO,
- 7) rozšíření skladových prostor,
- 8) příprava na realizaci pracoviště povrchových úprav.

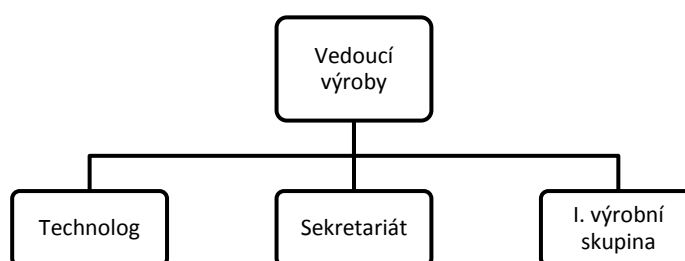
Výrobní provozovna B:

- 1) dostavba, kolaudace, uvedení do provozu nového střediska,
- 2) přemístění sídla firmy včetně administrativy,
- 3) přemístění části provozu a rozšíření výroby,
- 4) změna strategie systému řízení výroby a jakosti,
- 5) zřízení nového vývojového a konstrukčního centra,
- 6) nákup nových technologií: stroj na dělení materiálu vodním paprskem,
- 7) vytvoření nových pracovních míst,
- 8) rozšíření vozového parku.

Níže jsou zobrazeny organizační schémata firmy, která se skládá ze dvou organizačních částí, nové a původní provozovny. Schéma provozovny A je původní a plně funkční výrobní místo, zatím co na organizačním schématu provozovny B je zobrazen aktuální stav nové provozovny, která je v současné době pouze v částečném provozu. Po celkové rekonstrukci výrobní haly a kolaudaci bude uvedeno do provozu nové výrobní středisko.



Obr. 1: Organizační schéma – provozovna A



Obr. 2: Organizační schéma – provozovna B

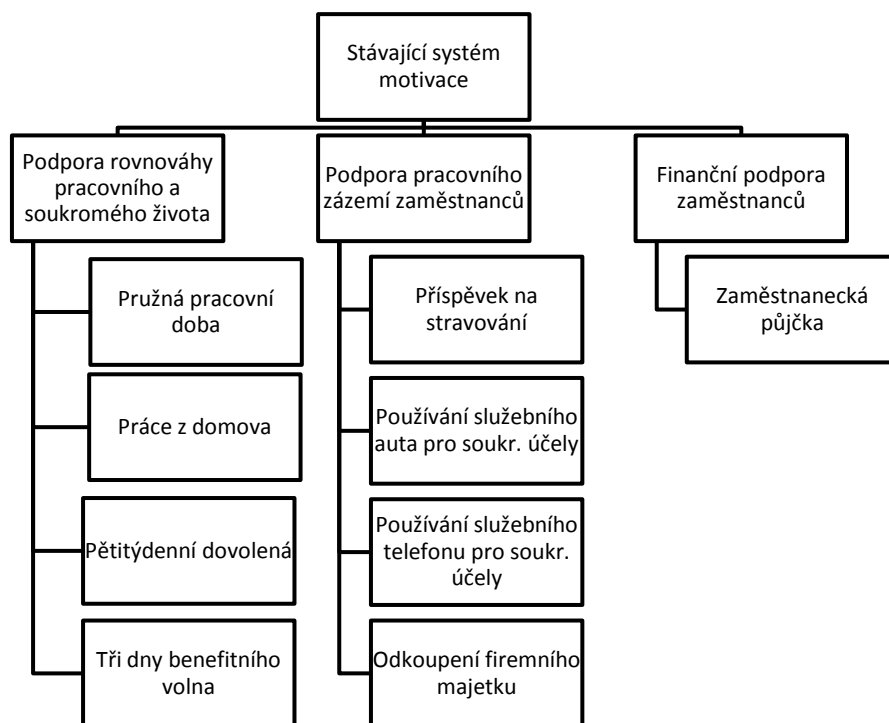
1.2 Stávající systém motivace zaměstnanců

Zaměstnanecké benefity, které společnosti poskytuje svým zaměstnancům, jsou stanovené vnitřním předpisem „Firemní benefity“. Zároveň ale společnost zaměstnancům poskytuje prostředky na rozvoj a vzdělávání, které nejsou ve zmíněném předpise vymezené jako zaměstnanecký benefit.

V následujících částech jsou popsány v současné době poskytované zaměstnanecké benefity, které jsou poskytované všem trvalým zaměstnancům po skončení zkušební doby.

Jednotlivé zaměstnanecké benefity jsou ve vnitřním předpise rozdělené do tří skupin:

- 1) Podpora rovnováhy pracovního a soukromého života
- 2) Podpora pracovního zázemí zaměstnanců
- 3) Finanční podpora zaměstnanců



Obr. 3: Schéma stávajícího systému motivace

Podpora rovnováhy pracovního a soukromého života:

- 1) **Pružná pracovní doba** – zaměstnancům, kterým to povaha práce dovoluje, umožňuje zaměstnavatel využívat pružnou pracovní dobu. Základní formou je pružný pracovní měsíc, v kterém je zaměstnanec povinný odpracovat stanovený fond pracovní doby a převádět pracovní činnost v tzv. základní pracovní dobu, která je stanovena od 9:00 do 13:00. Mimo tento časový úsek schvaluje rozvrhnutí pracovní doby nadřizený.
- 2) **Práce z domova** – v případě, že to povaha práce dovoluje, může se zaměstnanec dohodnout se svým nadřízeným na výkonu své práce v požadovaném rozsahu ze svého domácího prostředí.
- 3) **Pětitýdenní dovolená** – zaměstnancům je poskytovaný jeden týden dovolené navíc. Platí pro zaměstnance, kteří mají sjednaný pracovní poměr na dobu neurčitou. Celková délka tak činí 25 pracovních dnů na jeden kalendářní rok. Týden dovolené navíc, nad rámec zákoníku práce, je zaměstnanec povinný vyčerpat nejpozději do konce následujícího roku. Pokud si tuto dovolenou ve stanovené době nevyčerpá, nárok na ni mu zaniká. Týden dovolené navíc nenáleží zaměstnancům, kteří v daném kalendářním roku nastoupí na peněžitou pomoc v mateřské nebo na rodičovskou dovolenou, anebo kteří se po peněžitě pomoci v mateřské a rodičovské dovolené vracejí do aktivního pracovního poměru. Zaměstnanci jsou povinni si stanovenou dovolenou vyčerpat

v daném kalendářním roce. Po dohodě s nadřízeným si do následujícího roku v odůvodněných případech mohou převést maximálně 5 dní dovolené.

- 4) Tři dny benefičního volna** – v případě náhlé pracovní neschopnosti, nebo potřeby pracovního volna na vyřízení soukromých záležitostí, může nadřízený zaměstnanci poskytnout placené pracovní volno. Maximální délka placeného volna jsou tři dny za kalendářní rok a podmínkou pro jeho přiznání je řádné čerpání dovolené zaměstnancem v předcházejícím roce.

Podpora pracovního zázemí zaměstnanců:

- 1) Příspěvek na stravování** – zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování ve výšce 55 % nominální hodnoty stravenky, která je stanovená na 80 Kč. Nárok na stravenky vzniká zaměstnancům, kteří jsou zaměstnaní minimálně na poloviční pracovní poměr a delší. O jejich přiznání v průběhu zkušební doby může na základě mimořádně rychlého zaškolení a dobrých pracovních výsledků rozhodnout nadřízený.
- 2) Používání služebního auta pro soukromé účely** – v případě, že je zaměstnanci přiděleno služební auto, je mu zaměstnavatelem umožněné využívat ho i pro soukromé účely. Soukromé jízdy si zaměstnanec eviduje a hradí zaměstnavateli podle stanovených pravidel. V případě, že je zaměstnanci služební auto pro soukromé účely poskytnuto bezplatně, považuje se za příjem zaměstnance suma ve výšce 1 % ze vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc. Pokud ve vstupní ceně není zahrnutá daň z přidané hodnoty, pro účely ustanovení Zákona o daních z příjmů (č. 586/1992 Sb.), se o tuto daň zvýší.
- 3) Používání služebního mobilního telefonu pro soukromé účely** – v případě, že je zaměstnanci přidělen služební mobilní telefon, zaměstnavatel mu ho umožňuje využívat i pro soukromé hovory. Tyto hovory si zaměstnanec eviduje a hradí zaměstnavateli dle stanovených pravidel.
- 4) Možnost odkoupení firemního majetku** – zaměstnanec má možnost si odkoupit za stanovených zvýhodněných podmínek automobil, mobilní telefon a výpočetní techniku podle aktuální nabídky zaměstnavatele. Cena za prodej firemního majetku je stanovená jako tržní hodnota na základě kvalifikovaného odhadu a je podložena prodejní cenou obdobného majetku na trhu.

Finanční podpora zaměstnanců:

- 1) Zaměstnanecká půjčka** – zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům poskytnout tři druhy zaměstnaneckou půjček.

Bezúčelová půjčka na základě žádosti zaměstnance, může zaměstnavatel poskytnout bezúčelovou půjčku, která je úročená obvyklým úrokem. O schválení půjčky rozhoduje představenstvo společnosti na základě předcházejícího schválení přímého nadřízeného. Se zaměstnancem je uzavřena smlouva o půjčce, kde je dohodnutá splatnost s přihlédnutím k osobním možnostem zaměstnance a požadavkům společnosti. Půjčka je poskytnuta maximálně na dobu jednoho roku. Při ukončení pracovního poměru je půjčka splatná bezodkladně.

Účelová půjčka na nákup nebo změnu stavby zaměstnavatel dále zaměstnanci, na základě jeho žádosti, může poskytnout účelovou bezúročnou půjčku na nákup nebo změnu stavby (na které se vydává stavební povolení anebo které podléhají ohlášení), bytu/domu v osobním vlastnictví anebo spoluvlastnictví až do výšky 100 000 Kč. Podmínkou poskytnutí této půjčky jsou prokazatelně účelově vynaložené finanční prostředky. Účelové vynaložení je zaměstnanec v tomto případě povinný doložit daňovými doklady. Půjčka je splatná nejpozději do 10 let od uzavření smlouvy o půjčce. Prostředky z poskytnuté je možné použít výhradně jen k přímé úhradě účelu, který byl dohodnutý ve smlouvě o půjčce.

Půjčka na překlenutí tíživé finanční situace zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout na jeho žádost i bezúročnou půjčku na překlenutí tíživé finanční situace až do výšky 20 000 Kč. Půjčka je poskytována maximálně na dobu jednoho roku. Při ukončení pracovního poměru je půjčka splatná bezodkladně. Tíživou finanční situaci musí zaměstnanec zaměstnavateli doložit písemně ve své žádosti o půjčku.

V této kapitole byla popsána základní charakteristika firmy, která v současné době má dvě pracovní místa, z toho nová provozovna je v současné době pouze v částečném provozu, po celkové rekonstrukci dojde k uvedení do provozu nového výrobního střediska, a tím vzniknou nová pracovní místa. Dále jsou zde popsány současně firmou poskytované benefity, které slouží jako součást motivace zaměstnanců.

2 SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V ČESKÉ REPUBLICE

2.1 Teoretické východiska zaměstnaneckých benefitů

Současnou strategií efektivního a komplexního odměňování je jak stanovení mzdy za práci, tak i poskytování zaměstnaneckých benefitů, které společně tvoří víc než jen peněžité ocenění přínosu zaměstnance. Určení správné strategie odměňování znamená, že zaměstnavatel:

- nabízí příležitost učit a rozvíjet se,
- umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímané, např. dary, rekreace atd.,
- snaží se vytvářet pracovní úlohy, které jsou v největší možné míře komplexní a autonomní, přispívají ke spokojenosti zaměstnanců s prací i k jejich mezioborové flexibilitě,
- nabídka flexibilní formy zaměstnání a režimy práce,
- stará se o kvalitní pracovní podmínky. [6]

2.2 Charakteristika zaměstnaneckých benefitů

V souladu se zákoníkem práce (č. 65/1965 Sb.) náleží zaměstnanci za vykonanou práci mzda nebo plat. Mzda je a nadále zůstane tou rozhodující motivací k práci. V poslední době v personální politice dochází k významným změnám, které ovlivňují postoj firem k zaměstnancům, pokud jde o oblast motivace k práci. Výzkumy ukazují, že důležitým předpokladem stability a dobrého fungování firmy je nejen dobrý výrobní program, ale i to, jak firma dokáže pracovat s lidským potenciálem. Firmy tak stále častěji vedle mzdy poskytují zaměstnancům i další plnění. Pro tyto plnění poskytované zaměstnavatelem navíc ke mzdě se vžil pojem zaměstnanecké benefity. [5]

Mezi vnímáním mzdy, jako peněžité formy odměny a zaměstnaneckých benefitů existuje zásadní rozdíl. Mzda je dnes vnímána jako určitá samozřejmost za odvedenou práci. Starostlivost o zaměstnanecké stravování, zdraví, pohodlí, volný čas apod. je

podvědomě vnímáno tak, že zaměstnavateli na zaměstnancích záleží a považuje za důležité, zajistit jim spokojenost i nad rámec pracovního procesu.

Důvodem, proč by firma měla investovat do zaměstnaneckých benefitů je lepší motivace, spokojenost zaměstnanců a získávání jejich sounáležitosti s firmou. Zároveň tím firma přispívá k vytváření podmínek pro sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity jsou z pohledu nákladů flexibilnější a nemalou výhodou jsou přijatelnější úspory v této oblasti (např. dočasné snížení mzdy), při přechodných finančních problémech a nutnosti redukce nákladů. [5]

Zaměstnanecké benefity lze charakterizovat, jako jeden z personálních nástrojů, sloužících jako prostředek, boje o pracovní sílu. Pro společnosti, které fungují na náročných trzích práce, je dnes prakticky nepřijatelné, aby neposkytovali žádné zaměstnanecké benefity. Tím se v zaměstnancích posiluje nutnost jejich nárokovatelnosti bez ohledu na to, zda mají skutečný přínos pro výsledky organizace. Definici zaměstnaneckých benefitů potom můžeme formulovat jako zaměstnanecké benefity, které zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, výrobků a speciální starostlivosti, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu benefitu nepeněžní hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Jedná se například o služební vozidlo, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění atd. [6]

Typické znaky zaměstnaneckých benefitů jsou následující:

- nezávislost na výkonu, jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a dobu trvání pracovního poměru,
- ve většině případů nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- v jejich vnímání jsou rozdíly mezi zaměstnanci, ne všichni považují za výhodu stejné benefity, např. mladí zaměstnanci nepocítují příliš velkou potřebu penzijního připojištění anebo nadstandardní zdravotní starostlivosti,
- nejsou příliš často poskytované na základě racionální analýzy, většinou kopírují trendy v personální politice nebo morální závazky,
- paleta zaměstnaneckých benefitů je širší u velkých a bohatých společností než u malých firem, které je nabízejí jen v omezeném počtu,

- po jejich zavedení, je už obtížné je zrušit, zaměstnanci je vnímají spíš jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní starostlivost,
- doposud nebylo jasně prokázáno, že zaměstnanecké benefity přitahují uchazeče o zaměstnání, je však pravděpodobné, že odrážejí zaměstnance od rozhodnutí ukončit pracovní poměr,
- mohou mít pozitivní vliv na celkovou pracovní spokojenost, ale pokud jsou přiznávány nesystémově a ledabyly, vyvolávají určitě vždy pocit nespokojenosti, nespravedlnosti anebo dokonce obvinění z favorizování a nadržování,
- jejich poskytování může být upravené v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě anebo jednoduše ve vnitřním předpise. [6]

Firma sleduje politikou a praxí zaměstnaneckých benefitů tyto cíle:

- poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn, které by umožnili získat a udržet vysoce kvalitních pracovníků,
- uspokojení osobních potřeb pracovníků,
- posilování oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- poskytnutí některým lidem daňově uznatelný způsob odměny. [1]

Jedno z možných členění zaměstnaneckých benefitů je do tří skupin, a to sociální a kulturní povahy, pracovní a poziční:

- k sociálně kulturním zaměstnaneckým benefitům patří: kulturní a společenské akce, různé připojištění, bydlení, doprava do a ze zaměstnání, školky, půjčky aj.,
- za pracovní zaměstnanecké benefity považujeme vzdělávání, které není povinné ze zákona (č. 262/2006 Sb.), stravování, další benefity z hlediska bezpečnosti a zdraví nad rámec zákona,
- benefity spojené s postavením (pracovní pozicí) zaměstnance ve firmě, tzv. poziční zaměstnanecké benefity, které využívají zaměstnanci z klíčových funkcí/profesí, kteří mají největší podíl na úspěchu firmy. V českém prostředí známe minimálně manažerské benefity (auto, mobil, stáž, vybavení kanceláří aj.). Poziční benefity mohou být také pro zaměstnance z rizikových pracovišť. [3]

2.3 Nejčastěji poskytované benefity a jejich trendy

Rozsah nabídky zaměstnaneckých benefitů je jednoznačně závislý na tom, kolik finančních prostředků na ně firma vyčlení a daňovým a odvodovým mechanismům na straně zaměstnavatele i zaměstnance. V této kapitole jsou vymezeny základní druhy zaměstnaneckých benefitů dle daňového režimu pro zaměstnavatele a daňového a odvodového (pojistného) režimu pro zaměstnance.

Pro lepší pochopení pojmů v rámci charakteristiky daňového a odvodového režimu jednotlivých zaměstnaneckých benefitů jsou nejdříve vymezeny základní režimy na straně zaměstnavatele a zaměstnance:

Zaměstnavatel – daňový režim výdajů – může se jednat o:

- daňový výdaj
- nedaňový výdaj

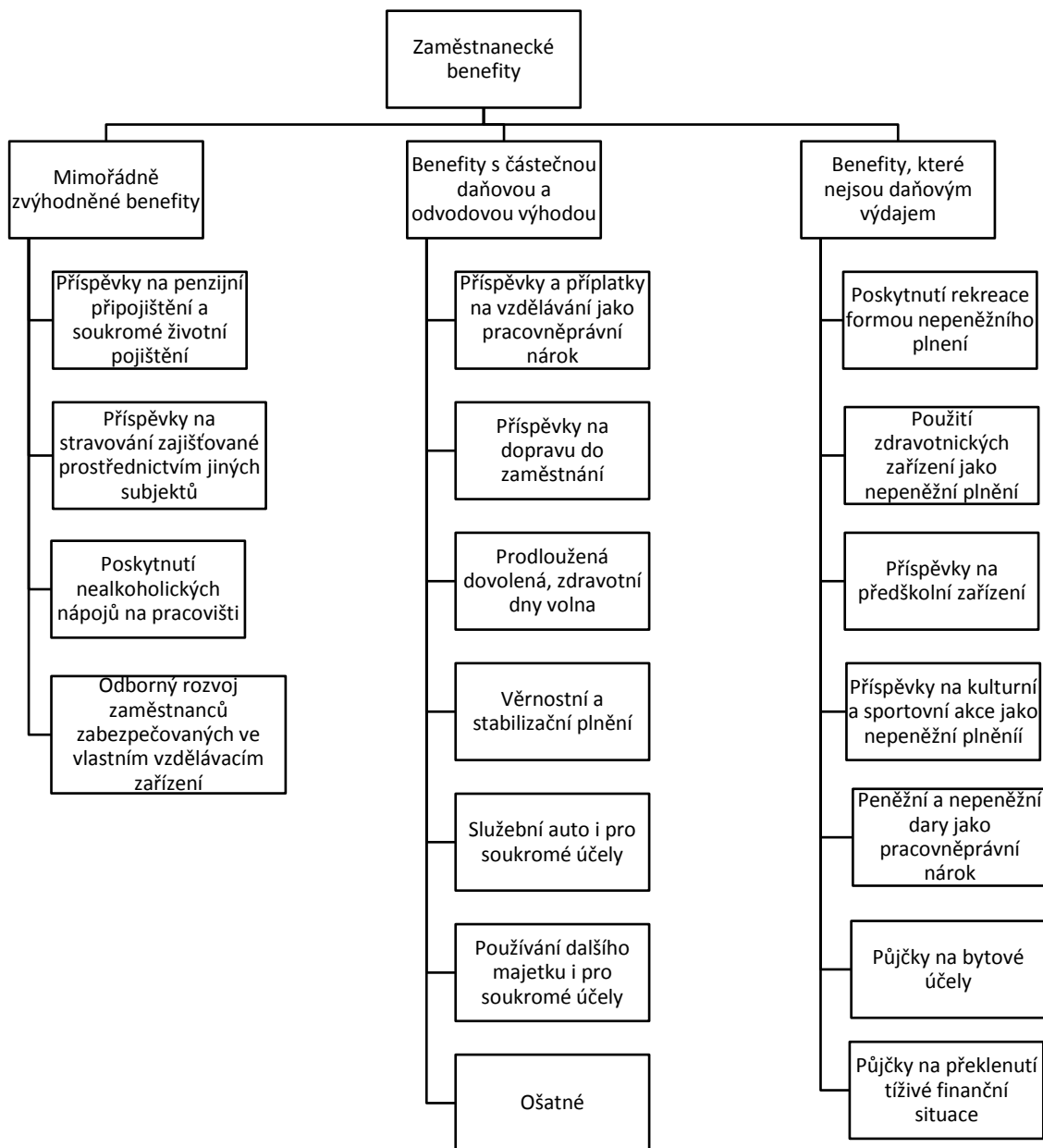
Zaměstnanec – daňový režim příjmů – může se jednat o:

- osvobozený příjem
- zdaňovaný příjem

– odvodový (pojistný) režim výdajů/příjmů – nastávají situace když:

- se pojistné platí
- se pojistné neplatí

Pro vymezení jednotlivých daňových a odvodových režimů zaměstnaneckých benefitů jsou použita členění do tří bloků. V rámci charakteristiky jednotlivých bloků je pro přehled i konkrétní druh zaměstnaneckých benefitů, které sem patří. [10]



Obr. 3: Schéma rozdělení zaměstnaneckých benefitů

1) Mimořádně zvýhodněné zaměstnanecké benefity – Pro zaměstnavatele jsou, podle zákona o dani z příjmů (č.586/1992 Sb.), plně daňovým výdajem (případně výdajem do zákonem stanoveného limitu). Pro zaměstnance je výhodou osvobození od daně z příjmu fyzických osob a to, že nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

- a) **Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění** – mimořádně zvýhodněný benefit. Díky mimořádnému zvýhodnění příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění o daních z příjmu a zákony o pojistném na sociálním zabezpečení (č. 589/1992 Sb.) a zdravotní pojištění, je tento benefit mezi zaměstnavateli velmi rozšířený.

Zaměstnavatel: Daňový výdaj bez limitu pokud je dohodnutý jako pracovněprávní nárok (např. ve vnitřním předpise zaměstnavatele, kolektivní smlouvě apod.)

Zaměstnanec: Nepeněžní příjem osvobozený od daně z příjmů do společného limitu 30 000 Kč za rok pro oba dva druhy pojištění.

Pojistné: Příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- b) **Příspěvek zaměstnavatele na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů** – částečně zvýhodněný benefit. Jedná se především o zajištění příspěvku na stravování prostřednictvím stravenek.

Zaměstnavatel: Daňový výdaj do limitu. Příspěvek může být poskytnut až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však 70 % stravného pro zaměstnance státní sféry při trvání pracovní cesty 5 – 12 hodin. Příspěvek je možné uplatnit jen v případě, že přítomnost zaměstnance v práci během změny trvá alespoň 3 hodiny.

Zaměstnanec: Nepeněžní příjem osvobozený od daně z příjmu bez limitu.

Pojistné: Neplatí se – příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- c) **Poskytnutí nápojů na pracovišti** – zaměstnavatel má v tomto případě přímo zákonnou povinnost (č. 262/2006 Sb.) zajistit, aby bylo pracoviště zásobované vodou, i když nejde o klasický benefit.

Zaměstnavatel: Daňový výdaj bez limitu.

Zaměstnanec: Nepeněžní příjem je osvobozený od daně z příjmu bez limitu.

Pojistné: Neplatí se – příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- d) **Odborný rozvoj zaměstnanců zabezpečovaných ve vlastním vzdělávacím zařízení i prostřednictvím jiných subjektů** – mimořádně zvýhodněný benefit. Pro daňové účely se nezkoumá, zda se jedná o zvyšování kvalifikace, resp. dosažení vyššího vzdělání, ale podmínky, za kterých je vzdělávání dosahované. Podmínkou je, že odborný rozvoj zaměstnanců souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Zaměstnavatel: Daňový výdaj bez limitu.

Zaměstnanec: Nepeněžní příjem je osvobozený od daně z příjmu bez limitu.

Pojistné: Neplatí se – příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

2) Zaměstnanecké benefity s částečnou daňovou a odvodovou výhodou – jsou při plnění zákonných podmínek daňovým výdajem na straně zaměstnavatele z důvodu sjednaného pracovněprávního nároku (např. je o tomto pracovněprávním nároku rozhodnuto vnitřním předpisem zaměstnavatele). Na straně zaměstnance je tento příjem osvobozený z části (do limitu), nebo není od daně z příjmu fyzických osob osvobozený, a je tak součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. [10]

a) **Příspěvky a příplatky na vzdělávání, jako pracovněprávní nárok** – částečně zvýhodněný benefit. Jedná se o příspěvky na vzdělávání zaměstnanců v oborech, které nesouvisí s podnikáním, získáváním zdanitelných příjmů zaměstnavatele.

Zaměstnavatel: Daňový výdaj bez limitu.

Zaměstnanec: Příjem není osvobozený od daně z příjmu.

Pojistné: Platí se – příjem není vyňat z vyměřovacího základu pro pojistné.

b) **Příspěvky zaměstnancům na dopravu do zaměstnání** – částečně zvýhodněný benefit. Jedná se o příspěvek na dopravu do zaměstnání formou peněžitého, nebo nepeněžitého příspěvku (zaměstnavatel nakupuje předplatné MHD a případně zaměstnanec část jeho hodnoty uhradí).

Zaměstnavatel: Daňový výdaj bez limitu pokud jde o pracovněprávní nárok.

Zaměstnanec: Příjem je částečným základem daně z příjmu fyzických osob.

Pojistné: Příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

c) **Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna** – částečně zvýhodněný benefit. Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům o týden (je možné i více) prodlouženou dovolenou nebo placené zdravotní dny volna.

Zaměstnavatel: Daňový výdaj bez limitu pokud jde o pracovněprávní nárok.

Zaměstnanec: Příjem je peněžitý, je částečným základem daně z příjmu fyzických osob.

Pojistné: Příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- d) **Věrnostní a stabilizační plnění** – částečně zvýhodněný benefit. Jedná se o peněžité dary poskytnuté v souvislosti se zaměstnáním, z důvodu trvání pracovního poměru po určitou dobu nebo k určitému dni, případně peněžité dary k životnímu jubileu zaměstnanců, mají stabilizační charakter. Většinou se používá označení „odměny při významných pracovních a životních jubileích“ nebo „věrnostní odměny“.

Zaměstnavatel: Daňový výdaj bez limitu pokud jde o pracovněprávní nárok.

Zaměstnanec: Příjem je peněžitý, je částečným základem daně z příjmu fyzických osob.

Pojistné: Příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- e) **Služební auto i pro soukromé účely zaměstnance** – používání služebního automobilu pro soukromé účely zaměstnance je různě možnými variantami složitější problematikou, proto v této části jsou uvedeny všechny možné varianty daňového a odvodového režimu v přehledné tabulce:

Varianta	Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Pojistné
1. Zaměstnanec si platí náklady na PHM spotřebované při soukromých jízdách sám.	Nemá vliv na daňový základ, daňově irelevantní.	Zdaňovaný nepeněžní příjem je 1 % ze vstupní ceny vozidla.	Pojistné podléhá 1 % ze vstupní ceny vozidla.
2. Náklady na PHM spotřebované při soukromých jízdách platí zaměstnavatel.	Náklady nejsou daňovým výdajem.	Hodnota zaměstnavatelem zaplacených PHM je zdaňovaným nepeněžním příjmem. Součástí daňového základu je i 1 % ze vstupní ceny vozidla.	Pojistné podléhá 1 % ze vstupní ceny i hodnota nepeněžního příjmu.
3. Náklady na PHM platí zaměstnavatel a jsou sjednané jako naturální součást mzdy.	Jedná se o daňový výdaj.	Naturální mzda je daňovým příjmem ze závislé činnosti. Součástí daňového základu je i 1 % ze vstupní ceny vozidla.	Pojistnému podléhá 1 % ze vstupní ceny i hodnota naturální mzdy.

Zaměstnavatel platí zaměstnanci stanovenou paušální částku na soukromé použití vozidla, dohodnutou v PS jako pracovněprávní nárok.	Jedná se o daňový výdaj.	Hodnota peněžního příjmu zdaňovaným příjmem. Součástí daňového základu je i 1 % ze vstupní ceny vozidla.	Pojistnému podléhá hodnota peněžního příjmu a 1 % ze vstupní ceny vozidla.
--	--------------------------	--	--

Tabulka č. 1: Varianty daňového a odvodového režimu

Podle zákona o daních z příjmu (č. 586/1992 Sb.) je pro zaměstnance tedy vždy jako daňový příjem minimálně 1 % ze vstupní ceny vozidla s DPH, minimálně 1 000 Kč měsíčně. [10]

- f) **Používání dalšího majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance** – služební telefon – částečně zvýhodněný benefit. Za podmínky, že soukromé hovory si hradí zaměstnanec sám.

Zaměstnavatel: Na straně zaměstnavatele je z hlediska daně z příjmu irelevantní.

Zaměstnanec: Žádný vliv na daňový základ.

Pojistné: Žádný vliv na vyměřovací základ pro pojistné.

- g) **Ošatné** – částečně zvýhodněný benefit. Jedná se o peněžní příplatky zaměstnancům na běžné, občanské oblečení.

Zaměstnavatel: Daňový výdaj bez limitu pokud je stanovená jako pracovněprávní nárok.

Zaměstnanec: Peněžní příjem je zdaňovaným předmětem daně z příjmu fyzických osob.

Pojistné: Platí se.

3) Zaměstnanecké benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem – (jsou tedy např. plněním ze sociálního fondu zaměstnavatele). Tyto benefity jsou potom daňově a odvodově zvýhodněné na straně zaměstnance, tzn. Jsou osvobozené od daně z příjmu fyzických osob a vyjmuté z vyměřovacího základu pro odvod pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

- a) **Poskytnutí rekreace formou nepeněžního plnění** – částečně zvýhodněný benefit. Jde o variantu, kde zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům rekreaci zabezpečenou třetími subjekty nebo samostatně zaměstnancům, formou nepeněžního plnění.

Zaměstnavatel: Výdaj je placený ze sociálního fondu.

Zaměstnanec: Příjem je do limitu 20 000 Kč ročně osvobozený od daně z příjmu fyzických osob.

Pojistné: Osvobozený příjem není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- b) **Použití zdravotnických zařízení, jako nepeněžní plnění** – částečně zvýhodněný benefit. Jedná se o různé vitamínové a obdobné přípravky k posílení organismu, očkování proti chřipce a jiné očkování, rehabilitace, rehabilitační pomůcky, poskytnutí lázeňského pobytu, procedur, výrobu ortopedických pomůcek a brýlí, kontaktních čoček, zhotovení zubních protéz, ošetření zubů, odstranění kosmetických vad apod.

Zaměstnavatel: Výdaj na užití zdravotnického zařízení je placený ze sociálního fondu.

Zaměstnanec: Příjem je bez limitu osvobozený od daně z příjmu fyzických osob.

Pojistné: Osvobozený příjem není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- c) **Příspěvky na péči o děti v předškolním zařízení** – částečně zvýhodněný benefit.

Zaměstnavatel: Výdaj je placený ze sociálního fondu nebo v případě, že je sjednaný jako pracovněprávní nárok, jedná se o daňový výdaj bez limitu.

Zaměstnanec: Příjem není osvobozený od daně z příjmu fyzických osob a je součástí daňového základu.

Pojistné: Příjem není osvobozený od pojistného, je součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- d) **Příspěvky na kulturní a sportovní akce, jako nepeněžní plnění** – částečně zvýhodněný benefit.

Zaměstnavatel: Výdaj je placený ze sociálního fondu.

Zaměstnanec: Příjem je bez limitu osvobozený od daně z příjmu fyzických osob.

Pojistné: Osvobozený příjem není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- e) **Peněžní a nepeněžní dary, jako pracovněprávní nárok** – částečně zvýhodněný benefit. Jedná se o různé dárkové kupony, poukázky, poukázky na nákup libovolného předmětu, služby apod.

Zaměstnavatel: Výdaj je plněný ze sociálního fondu.

Zaměstnanec: Příjem je zdaňovaný daní z příjmu fyzických osob.

Pojistné: Příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- f) **Půjčky na bytové účely** – částečně zvýhodněný benefit. Výhodou pro zaměstnance je, že zaplatí úrok nižší než je obvyklý nebo neplatí úrok žádný.

Zaměstnavatel: Půjčka je poskytována ze sociálního fondu.

Zaměstnanec: Příjem je do limitu osvobozený od daně z příjmu fyzických osob. Limit pro příjem plynoucí z toho, že zaměstnanec nezaplatil obvyklý úrok je 100 000 Kč, v případě zaměstnance postiženého živelnou pohromou až 1 000 000 Kč.

Pojistné: Osvobozený příjem není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

- g) **Půjčky na překlenutí tíživé finanční situace** – částečně zvýhodněný benefit.

Zaměstnavatel: Půjčka je poskytována ze sociálního fondu.

Zaměstnanec: Příjem je do limitu osvobozený od daně z příjmu fyzických osob. Limit pro příjem z nezaplacení obvyklého úroku je 20 000 Kč, v případě zaměstnance postihnutého živelnou pohromou až 200 000 Kč.

Pojistné: Osvobozený příjem není součástí vyměřovacího základu pro pojistné. [10]

2.4 Četnost nepoužívanějších zaměstnaneckých benefitů

Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity patří podle průzkumu MPSV, jednoznačně stravenky, které poskytuje svým zaměstnancům zhruba 94 % zaměstnavatelů. Druhým nejvíce používaným benefitem je týden placeného volna navíc. Pět týdnů dovolené čerpá 75,6 % zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je však organizačně i finančně náročné zajistit náhrady za dovolenou a často se stává, že si ji zaměstnanci vzhledem k pracovnímu vytížení ani nemají možnost vyčerpat. Dalším, často poskytovaným benefitem je penzijní připojištění, které poskytují zaměstnavatelé v 58 % případech. Dalším benefitem je možnost používat služební auto i pro soukromé účely. Oblíbené jsou i příspěvky na kulturu, sport, rekreaci, zdraví a volný čas. [16]

Příspěvek na stravování	94 %
Zvýšení nároku na dovolenou	75,6 %
Odměna při významném pracovním a životním výročí	76,9 %
Poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy při významných událostech	75 %
Příspěvek na penzijní připojištění	57,9 %
Zvýšení odstupného při výpovědi od zaměstnavatele	51,7 %
Sociální fond/program	46 %
Třináctý plat	42,3 %
Pružná pracovní doba	22,9 %
Příspěvek na životní pojištění	21,8 %
Výrobky či služby za nižší cenu	17 %
Náhrada mzdy za první tři dny pracovní neschopnosti	6,3 %
Příspěvek na dopravu	3,5 %
Příspěvek na přechodné ubytování	2 %
Práce z domova	0,3 %

Tabulka č. 2: Benefity ve firmách

Rozsah a úroveň poskytování zaměstnaneckých benefitů jsou výrazně ovlivněné celkovou hospodářskou a finanční kondicí společnosti, určitými tradicemi a též charakterem společnosti. Všeobecně platí, že společnosti, kterým se daří a zaměstnanci jsou relativně slušně odměňováni, hledají v o mnohem větším rozsahu další možnosti motivace pracovníků právě v mimo mzdových benefitech. Na druhou stranu společnosti, které čelí určitým ekonomickým problémům, se obvykle koncentrují na mzdy a jejich složky.

2.5 Volitelný systém zaměstnaneckých benefitů

Dobře nastavený systém zaměstnaneckých benefitů by měl být podpořený možností svobodného výběru. Proto mnoho firem v současné době přechází na systém volitelných zaměstnaneckých benefitů, tzv. cafeteria systém. Argumentem pro zavedení tohoto volitelného systému jsou podle posledních trendů snižující se náklady na zaměstnanecké benefity. Zaměstnanci sice na benefitech dostanou méně, ale za to si mohou vybrat takové benefity, které jsou pro ně nejpřínosnější. Cafeteria systém je zjednodušeně určitý soubor benefitů, ze kterých si zaměstnanci čerpají podle svého výběru a přání, samozřejmě také podle určitých pravidel stanovených zaměstnavatelem. Organizace tedy určí výšku

zaměstnaneckého účtu, do které výšky potom zaměstnanci mohou čerpat zaměstnanecké benefity. Jednoznačným přínosem je vysoká flexibilita a zohledňují se individuální potřeby zaměstnanců.

Systém cafeteria sleduje řadu cílů jako je např. snížení fluktuace, zvýšení atraktivity společnosti, pracovní spokojenosti a ochoty k pracovním výkonům u zaměstnanců, a dále například i snížení pracovní neschopnosti.

Volitelný systém bývá úspornější. Organizace může ušetřit na nákladech díky zájmu na optimalizaci jejich rozdělení podle motivačních potřeb zaměstnanců namísto celkového zvyšování vynakládaných prostředků na jejich poskytování. Náklady na volitelný systém se také vynakládají efektivněji, protože mají větší motivační náboj pro zaměstnance. Pro různé zaměstnance jsou jednotlivé poskytované benefity různě atraktivní a v tomto systému si mohou zvolit ty, které jim vyhovují. [1]

Výhodami tohoto systému jsou:

- **flexibilita** – systém je možné aktualizovat podle potřeby a preferencí zaměstnanců,
- **transparentnost** – založená na pravidlech, možnostech zpětné vazby a přehlednosti nákladů na zaměstnanecké benefity,
- **spravedlivost** – zaměstnanec si sám obhospodařuje svůj zaměstnanecký účet,
- **individualizace a diferenciac**e – podle potřeb zaměstnanců,
- **participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců** – dává zaměstnancům možnost volby, čím na sebe berou i zodpovědnost za konkrétní podobu personální politiky ve firmě, rozhodují o struktuře části svého příjmu, jak použijí přiznanou částku, jak vyhodnotí informace, které se ho týkají apod.,
- **informovanost** – systém je přehledný a pro zaměstnance je tak přístupná i informace o tržní hodnotě benefitů,
- **zlepšuje se image firmy** – zaměstnanci si váž
- **roste sounáležitost zaměstnanců s firmou, jejich loajálnost** – v případě problémů a nutnosti úspor jsou zaměstnanci v této oblasti ochotni přinést oběť a snížit rozsah benefitů. [3]

Do výhod volitelnosti systému zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnavatele by se také dala zařadit i možnost využívat slevy v rámci sítě dodavatelů zaměstnaneckých benefitů.

Mezi nevýhody patří administrativní náročnost a nutnost pravidelné aktualizace potřeb zaměstnanců, což je v obou případech i nákladné. Avšak v dnešní době technologického pokroku je ve většině firem možné i tento faktor minimalizovat interními zdroji, například pomocí firemního intranetu, firemního informačního systému apod.

Pro zachování efektivity takového volitelného systému je ze strany zaměstnavatele určitě důležité, aby pravidelně prováděl průzkum mezi zaměstnanci, sledoval jaké zaměstnanecké benefity poskytuje konkurence, jaké jsou aktuální trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Na základě těchto informací je potom vhodné nabídku benefitů aktualizovat. Velký význam má také dostatečná informovanost zaměstnanců o nárocích na benefity, ale i o nákladech společnosti na ně, aby si tak zaměstnanci lépe uvědomili rozsah poskytované sociální starostlivosti.

V praxi se nejčastěji setkáváme s třemi variantami systému volitelných zaměstnaneckých benefitů:

- 1) **Systém „bufetu“** – zaměstnancům je přidělený zaměstnanecký účet a dále je stanovený seznam zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci si tak na základě svých preferencí a přání mohou vybírat benefity do výše svého zaměstnaneckého účtu. Mají tak vždy přehled o aktuálním zůstatku, mohou různě kombinovat finančně méně náročné benefity, případně šetřit na ty nejzajímavější.
- 2) **Systém „jádra“** – v rámci tohoto systému je pevně stanovené „jádro“ zaměstnaneckých benefitů, které je pro všechny zaměstnance stejné a tyto benefity jsou tak poskytované plošně. K tomu jsou dále poskytované pohyblivé, resp. volitelné benefity, které si zaměstnanci vybírají z nabídky.
- 3) **Systém bloků pro určité kategorie zaměstnanců** – společnost nadefinuje určité kategorie zaměstnanců, např. top management, nižší management, výrobní pracovníci apod. a pro jednotlivé kategorie zaměstnanců je potom sestavený seznam tvořící nabídku zaměstnaneckých benefitů. [3]

V praxi se potom setkáváme s různými kombinacemi jednotlivých systémů, kdy je například systém jádra stanovený různě pro jednotlivé kategorie zaměstnanců a volitelný systém společný pro všechny atd.

Zajímavým trendem poslední doby, který v rámci problematiky zaměstnaneckých benefitů není možné vynechat je také to, že samotné systémy zaměstnaneckých benefitů, jejich vedení, správa a celá řada činností sem patřící se stali také atraktivním předmětem podnikání nejedné firmy. Ty tak nabízejí společnostem, aby celý systém outsourcovali a odbourali tak administrativní náročnost spojenou se správou zaměstnaneckých účtů, evidenci požadavků zaměstnanců na čerpání atd. Nemalou výhodou při outsourcingu tohoto procesu je bezpochyby to, že takové společnosti mají s dodavateli různých poukázek a dalších výhod smluvně sjednané slevy, které by se jednotlivým zaměstnavatelům sotva podařilo vyjednat.

3 SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ Z HLEDISKA BENEFITŮ

Umět dobře motivovat zaměstnance v podstatě znamená dobře využít vůdcovství a vhodný styl vedení. Směřovat tým lidí a jít příkladem však mnohokrát není jediným motivačním elementem pro zvýšení efektivity zaměstnaneckého úsilí jedinců a celého týmu. Je řada možností, jak zaměstnaneckou snahu vystupňovat. Podmínkou pro tuto změnu efektivity je důležité umět a ovládat vhodné prostředky a ve správnou dobu je na vhodném místě použít.

Uvažujeme-li o vzorech chování našich lidí, zjišťujeme jejich motivy na základě jejich jednání. Motiv nepůsobí stále jen jeden, je jich zároveň celá řada a vzájemně na sebe působí. Ovšem právě jeden z nich může být nejvýznamnější a ten v důsledku vede k tendenci a volbě příslušného typu jednání a chování.

Motivace se vztahuje na vnitřní oživení podniku jako organismu, na jeho podněcování, na podněcování konání zaměstnanců tak, aby se ubíralo určenou cestou. Mezi základní prameny motivace patří zájmy, ideály, hodnoty, návyky a potřeby.

Vlastní motivátory se nikdy neopotřebují, protože seberealizace je v práci cílem, jehož nemůže být nikdy s definitivní platností dosaženo. Z tohoto důvodu si tyto motivátory mohou udržet svou efektivní sílu.

Rozpoznáváme tyto druhy motivačních cílů:

- společenské pracovní prostředí,
- společenské uznání,
- povaha vykonávané práce,
- postavení pracovníka v organizaci,
- peněžité odměňování,
- peněžité sankce,
- pracovní režim.

Tvorbu motivačních programů lze rozdělit na:

- metody a způsoby zajištění souhrnné péče o zaměstnance,

- metody a způsoby využití několika různých odměn, které má organizace k dispozici,
- metody a prostředky pedagogického působení, metody navyšování odborné kvalifikace zaměstnanců.

Na to, abychom si uvědomili, jak lze motivovat zaměstnance, je potřeba uvědomit si, co je může naopak demotivovat. Z toho lze vycházet při stanovení motivačních prvků a podnětů řídicích změnu osobnostní nebo organizační.

Co zaměstnance demotivuje:

- nespokojenost s platem,
- nevyužívání talentu a schopností pracovníka,
- nesplněné závazky ze strany vedení,
- vytváření nejistot v pracovním prostředí,
- nedostačující komunikace na pracovišti,
- neustálé hrozby a kritika,
- nevhodný člověk pro určitou práci,
- špatné pracovní podmínky,
- špatné vztahy na pracovišti,
- nesprávné zařazení do funkce,
- nedostatečná příprava pro náplň práce,
- neproduktivní soupeření mezi spolupracovníky,
- nedosažitelné cíle.

Projevy každého zaměstnance vyplývající z demotivačních prvků mohou být odlišné, a právě z tohoto důvodu jsou níže popsány znaky, které lze u demotivovaných zaměstnanců pozorovat. Většinou jde o souhrn těchto znaků.

Demotivovaní zaměstnanci se projevují vysíláním těchto signálů:

- úkoly řeší polovičatě a jsou pasivní,
- skleslý postoj, roztěkanost, nepozornost, nervozita, netrpělivost,
- na pracovišti je vypjatá atmosféra,
- zvýšená nemocnost nebo častá fluktuace zaměstnanců.

Naopak k demotivačním prvkům zaměstnanců lze v jejich projevech najít naopak signály, které směřují k motivaci.

Motivovaní zaměstnanci se projevují vysíláním těchto signálů:

- aktivně a dobrovolně se přihlásí k plnění nových či složitějších úkolů.
- pracují pro co nejlepší výsledek, ne z důvodu dodržení „předpisů“ nebo nevysloveným očekáváním,
- na otázky odpovídají rovnou a bezprostředně,
- při zadávání úloh se neptají: „Kdo to má stihnout?“, „Proč zase já?“ apod.

Jako hlavní zdroj demotivace v pracovním prostředí velmi často působí samotný vedoucí. V takovéto situaci jsou zcela zřejmé projevy, které naznačují další demotivační faktory vedoucího:

- dává sliby, které ani nemíní plnit,
- pracuje chaoticky, není důsledný,
- řešení úloh oddaluje na neurčito,
- rozhoduje i o věcech, ve kterých se nevyzná,
- není ochoten uznat svou chybu,
- nedokáže se zastat svých lidí,
- nedeleguje informace, nechává si je pro sebe,
- vedené pracovníky využívá jako nástroj pro svou vlastní kariéru,
- vyvolává rozpory mezi řízenými zaměstnanci,
- v pracovní době věnuje převážnou pozornost svým osobním záležitostem.

Nepeněžní odměny jako forma motivace:

Dobře zpracovaný systém odměn může podněcovat ke zlepšení výkonu, je však důležité správně zhodnotit, která forma odměny se nejlépe hodí jako motivace konkrétního zaměstnance. Nepeněžní odměny vhodně podporují uznání a řadí se více mezi taktické odměny.

Je podstatné, aby výdaje na chod odměňovacích systémů byly vždy v rovnováze s jejich přínosy. Vedle objektivního významu těchto odměn existuje další, často značně významnější hodnota, jenž se odvíjí od toho, jak odměnu chápe příjemce. V této subjektivní rovině jsou zahrnuty symbolické významy. Individuální hmotná odměna motivuje víc než finanční odměna. Zaměstnanec ji chápe jako zájem firmy o jeho osobu.

Uvědomuje si, že si ho zaměstnavatel cení, čímž vzrůstá jeho sebevědomí, dojem zodpovědnosti a upevňuje se pocit sounáležitosti, který pak dosahuje v identifikaci s firmou a jejími cíli.

V případě, že o nepeněžní (i peněžní) odměny soutěží zaměstnanci či pracovní týmy, je podstatné postarat se o to, aby pracovali za vyhovujících podmínek a se srovnatelnou šancí na úspěch. Určité nebezpečí představuje skutečnost, že soutěž vytváří nejen vítěze, ale i poražené, u nichž může nastat pocit demotivace. Je tedy důležité vnímat soutěž jako zábavu a s určitým nadhledem.

Pracovní spokojenost:

Pracovní spokojenost je výrazně ovlivňována afektivním prožíváním zaměstnanců – přesněji řečeno procentem času, v průběhu kterého lidé zažívají pozitivní nebo negativní emoce (toto procento času má důležitější vliv než síla těchto emocí). Například jedinci, kteří prožívají převážnou část doby alespoň malou radost, jsou všeobecně šťastní, zatímco občasné prožívání velké radosti u jiných lidí není pro jejich celkový dojem štěstí dostačený.

Soudobé průzkumy v sociální psychologii napovídají, že afektivní složka je mnohokrát užitečnější v předpovídání pracovního chování než složka kognitivní. Kognitivního charakteru je např. spokojenost s povýšením nebo platem (svou roli zde hraje porovnání a výpočet) – tyto hlediska vzbuzují méně emocionálních reakcí než např. samotná práce.

Za nejvhodnější míru spokojenosti je obecně pokládána přiměřená, tj. spíše mírná spokojenost. V některých případech však bývá požadovanější tzv. zdravá nespokojenost, která působí jako faktor stimulující objektivní potřebu změny. Tato zdravá nespokojenost se dotýká nejen spojitosti k vnějším faktorům či podmínkám, ale i vztahu k vlastní činnosti a osobě. [17]

4 STUDIE VÝHODNOSTI FINANČNÍCH BENEFITŮ Z HLEDISKA FIRMY A ZAMĚSTNANCŮ

V rámci získání informací o systému zaměstnaneckých benefitů byl proveden dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci firmy. Cílem provedeného průzkumu bylo zjištění, jaké jsou preference zaměstnanců společnosti v oblasti zaměstnaneckých benefitů a jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem. Dále pak bylo zjištěno, jak jsou jednotlivé nabídky zaměstnaneckých benefitů využívány, a které další by případně zaměstnanci uvítali. Celá problematika byla koncentrována do 9 otázek, které by měli pomoci zjistit námi potřebné informace.

Dotazník byl sestavený převážně z uzavřených otázek a rozeslaný všem zaměstnancům s instrukcemi k vyplnění. Použitý dotazník je přílohou této diplomové práce. Níže jsou vypsané otázky z dotazníku:

- 1) Na které z níže uvedených zaměstnaneckých benefitů máte nárok a které využíváte?
- 2) Jak významný je pro vás níže uvedený zaměstnanecký benefit?
- 3) Přiřazujete školení a vzdělávání nebo příspěvky na školení a vzdělávání také mezi zaměstnanecké benefity, které Vám firma poskytuje?
- 4) Jak jste spokojen/a s celkovou nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve firmě?
- 5) Které další zaměstnanecké benefity byste rád/a využíval/a nebo Vám chybí v současné nabídce firmy?
- 6) Jak ovlivňuje nabídka zaměstnaneckých benefitů Vaši celkovou pracovní spokojenost ve firmě?
- 7) Upřednostnil/a byste raději navýšení mzdy před poskytováním zaměstnaneckých benefitů?
- 8) Jaký systém poskytování zaměstnaneckých benefitů byste upřednostnil/a?
- 9) Berete v potaz nabídku zaměstnaneckých benefitů při zvažování různých pracovních nabídek?

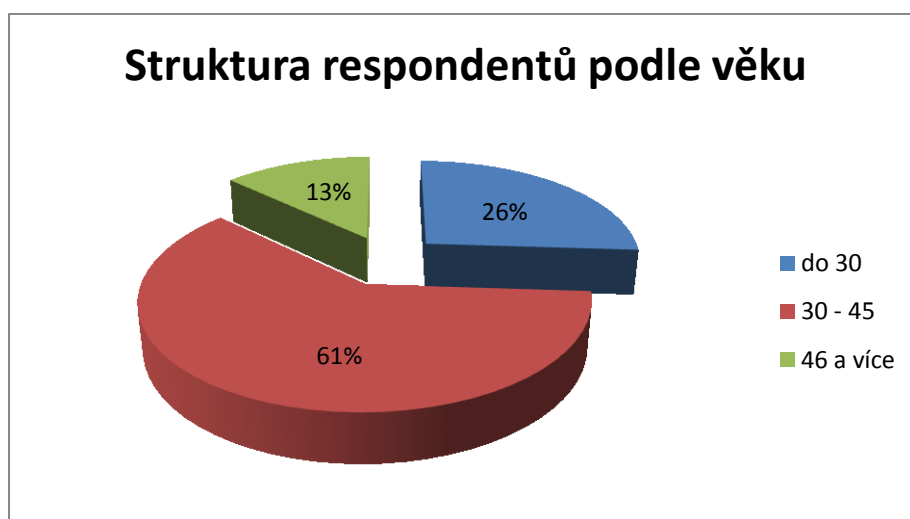
V následujícím textu je vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníkového průzkumu, spolu se stanovenými závěry, které by mohli vést k celkovému zhodnocení systému zaměstnaneckých benefitů ve firmě a ověření jednotlivých výzkumných předpokladů.

4.1 Zjištění výsledků dotazníkového průzkumu

Dotazník vyplnilo celkem 98 zaměstnanců firmy, z celkového počtu 112, což znamená 87,5 % návratnost. Vypovídající hodnota průzkumu se tímto dá považovat dostatečnou.

4.1.1 Struktura respondentů

Následující gram poskytuje pohled na věkovou strukturu respondentů. Rozdělení podle věku bylo zvoleno do tří věkových kategorií. Největší zastoupení byli zaměstnanci ve věku od 30 do 45 let, kteří tvořili 61 % všech respondentů, nejméně pak zaměstnanci ve věku 46 let a více (13 %).



Obr. 4: Struktura respondentů podle věku

V rámci identifikačních otázek o respondentech byli dotazováni i na stupeň dosaženého vzdělání. Jelikož ve firmě nepracuje žádný zaměstnanec se základním vzděláním, tato možnost nebyla mezi odpovědi ani zařazena. Převažují zaměstnanci se středoškolským vzděláním – 68 %, nejmenší 2 % podíl mají zaměstnanci s vyučením a s vysokoškolským doktorským vzděláním (zastoupení v kategorii „jiné“).



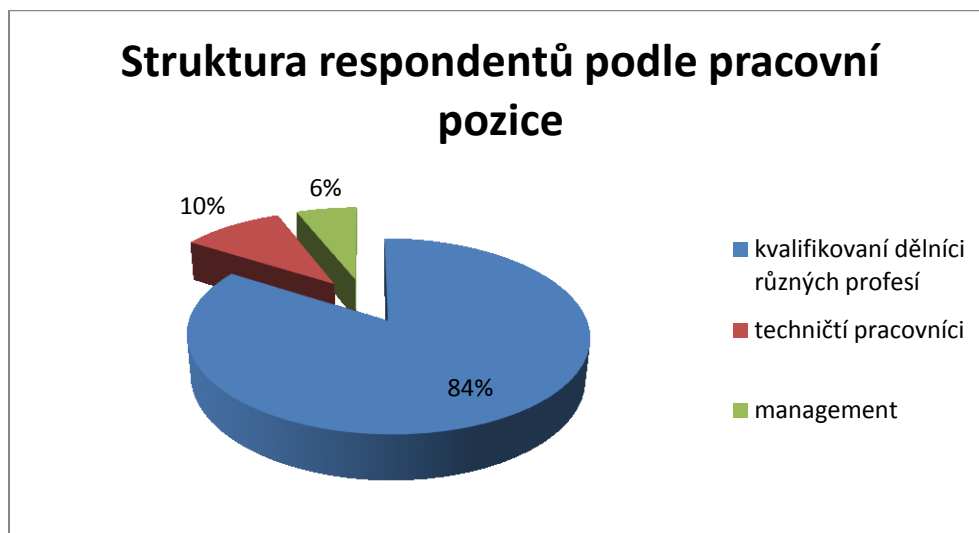
Obr. 5: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání

Další otázkou byla délka pracovního poměru ve firmě. Podle výsledků byl největší počet respondentů mezi zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti více než jeden rok, ale současně ne více než 5 let – 55 %. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci pracující pro firmu do 1 roku – 4 %.



Obr. 6: Struktura respondentů podle délky pracovního poměru

Poslední graf v této kapitole zachycuje strukturu respondentů podle pracovní pozice. Zaměstnanci v dotazníku uvedli název své pracovní pozice a pro zjednodušení byli následně přiřazeni do skupin. Největší podíl mají zaměstnanci ve skupině kvalifikovaní dělníci různých profesí – 84 %, na druhém místě jsou techničtí pracovníci – 10 % a v posledním zastoupení management firmy – 6 %.



Obr. 7: Struktura respondentů podle pracovní pozice

4.1.2 Vyhodnocení analýzy odpovědí

V této části jsou uvedeny výsledky průzkumu ve struktuře odpovídající otázkám v dotazníku. Pro vyhodnocení je zvolena grafická forma, z důvodu přehlednosti a ke každému grafu je připojen náležitý komentář.

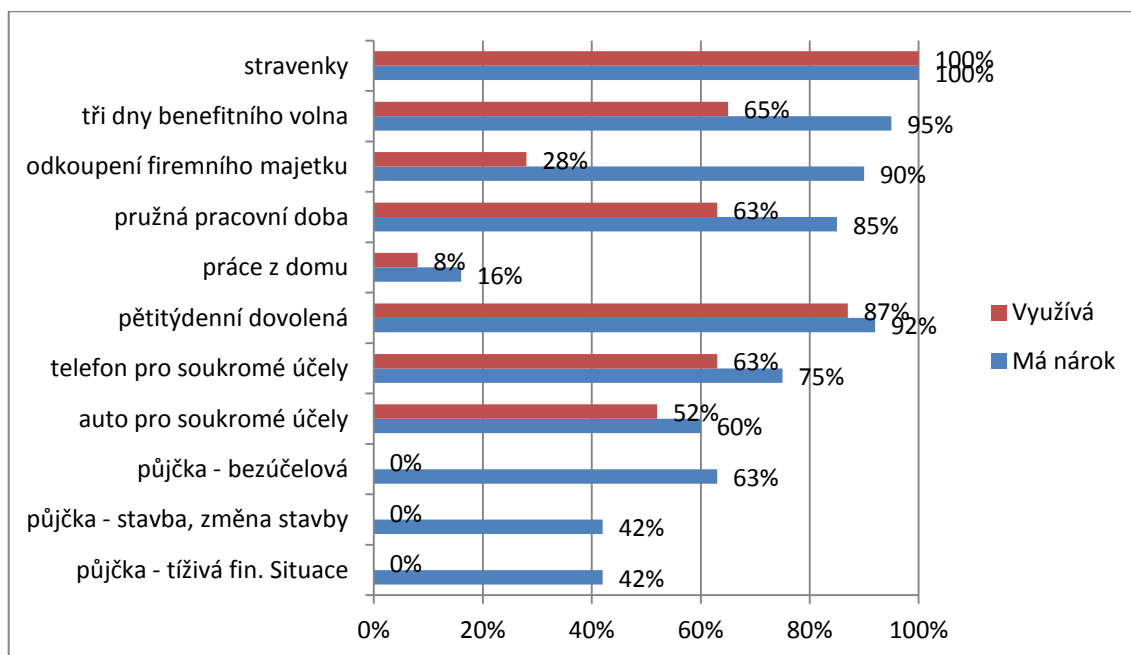
Otázka č. 1 – Na které z níže uvedených zaměstnaneckých benefitů máte nárok a které využíváte?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak jsou jednotlivé benefity, na které mají zaměstnanci nárok využívány. V instrukcích k otázce bylo dále uvedené, aby zaměstnanci označili „využívám“ u zaměstnaneckých benefitů i v případě, že je využili jen jednou. Jednoznačné prvenství jak v nárocích, tak ve využitelnosti jsou stravenky, které jsou už jakousi standardní součástí odměňování. Dalšími, zaměstnanci velmi využívanými benefity, je pružná pracovní doba a pětítýdenní dovolená.

Zajímavostí je, že tři dny benefitního volna využívá jen 65 % zaměstnanců, i když na něj má nárok téměř 96 %. To by se dalo vysvětlit tím, že momentálně kvůli vysokému pracovnímu vytížení po snížení stavu trvalých zaměstnanců, tito prostě nemají čas si toto volno vyčerpat. Další možné vysvětlení je, že při nesplnění podmínky řádného čerpání dovolené zaměstnanci na tento benefit ztrácejí nárok, ale tento fakt si při vyplňování

dotazníku neuvědomili a uvedli tak, že nárok mají a volno nevyužívají. Velmi nízkou využitelnost ukazuje i možnost odkoupení firemního majetku. To by se dalo zdůvodnit tím, že většina nepotřebného majetku, který měl hodnotu a byl pro zaměstnance zajímavý už procesem prodeje prošla a k dispozici zůstal jen majetek, o který zaměstnanci nemají zájem.

Využívané jsou dále i auta a mobilní telefony pro soukromé účely. Pro zaměstnance je tato možnost výhodnější, než používat vlastní telefon, protože společnost má nastavené zvýhodněné tarify u mobilního operátora. U aut je kromě výhody opotřebování „cizího“ majetku, důvodem i to, že zaměstnanci, kteří pro svou práci služební auto potřebují, jsou často na cestách a je potom pohodlnější si i soukromé záležitosti vybavit po cestě např. z práce, než věnovat čas cestě domů, přesehnout do soukromého auta atd. Část zaměstnanců ale proti tomu tuto možnost nevyužívají, stejně jako telefony, což by se dalo zdůvodnit tím, že mají např. vlastní tarify ještě výhodnější, než má společnost.



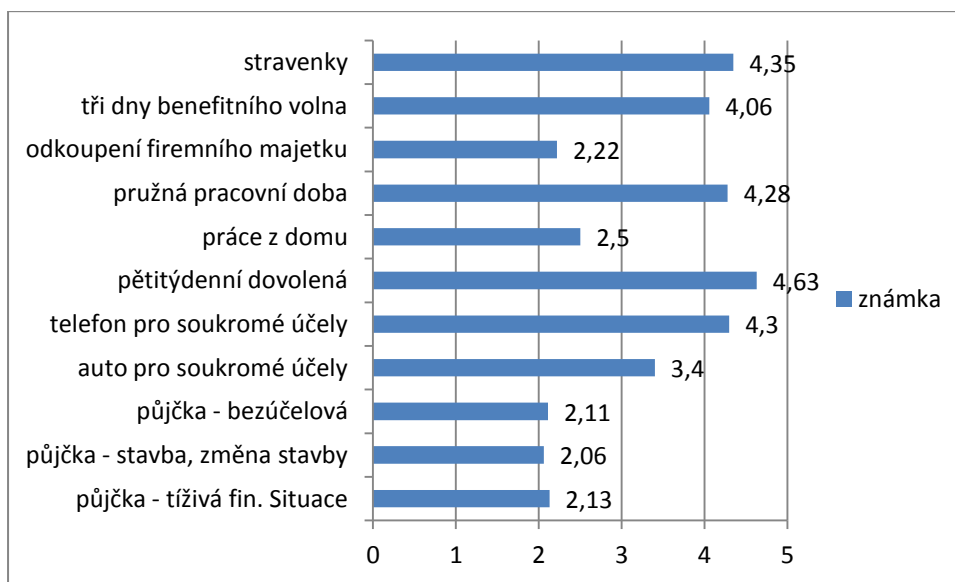
Obr. 8: Graf nároku a využívání zaměstnaneckých benefitů

Otázka č. 2 – Jak významný je pro vás níže uvedený zaměstnanecký benefit?

V rámci této otázky měli zaměstnanci uvést, jaký význam přiřazují jednotlivým poskytovaným zaměstnaneckým benefitům a označit svoje preference od 1 – velmi nízký význam do 5 – velmi vysoký význam. Výsledky v preferencích ukazuje následující graf, kde jsou zobrazené průměrné známky z hodnocení všemi zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník. Z grafu je zřejmé, že největší význam zaměstnanci přiřazují možnosti čerpat

pětítýdenní dovolenou, která v průměru získala hodnocení 4,63. Hned za tímto benefitem se umístili stravenky se známkou 4,35. Vysoce hodnocené, se známkou nad 4 byli dále benefity pružné pracovní doby, tři dny benefitního volna a telefon pro soukromé účely, což odpovídá i výsledkům z otázky č. 1, kde se těchto pět benefitů ukázalo jako ty nejpoužívanější. Se známkou více než dobrou se umístila i možnost využívat služební automobil pro soukromé účely. Nejhorší hodnocení získali zaměstnanecké půjčky, práce z domu a možnost odkoupení firemního majetku.

U odkoupení majetku se zdá toto hodnocení logické a dané tím, že majetek, který je možné odkoupit je většinou zastaralý. Velmi často uváděli, že ceny při odkoupení např. počítačů a notebooků, které jsou bez záruk a používané, jsou přehnaně vysoké a za nabízené ceny mají možnost si u běžných prodejců koupit počítač úplně nový a v záruce, takže tuto možnost ani v budoucnu využít nehodlají. Jako důvod nevyužívání zaměstnaneckých půjček několik zaměstnanců uvedlo, že dokladová náročnost se jim zdá příliš podrobná a detailní. Dále se jim nelíbilo riziko, že při ukončení pracovního poměru by ji museli splatit okamžitě. U benefitu práce z domu je pravděpodobně nízké hodnocení z toho důvodu, že na něj má nárok jen velmi malé množství zaměstnanců.

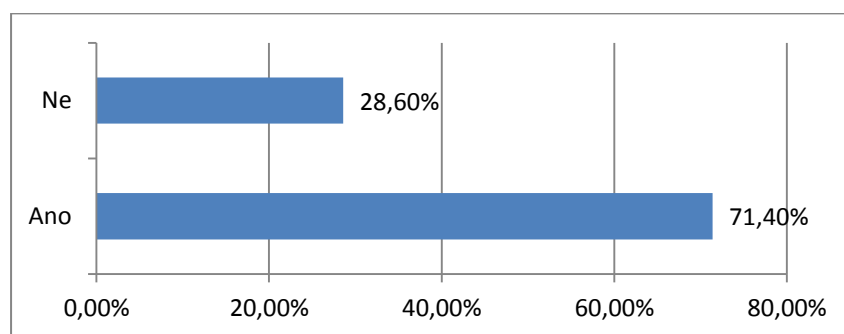


Obr. 9: Graf významnosti zaměstnaneckých benefitů

Otázka č. 3 – Přiřazujete školení a vzdělávání nebo příspěvky na školení a vzdělávání také mezi zaměstnanecké benefity, které Vám firma poskytuje?

Navzdory výzkumnému předpokladu se ukázalo, že většina zaměstnanců vnímá vzdělávání a prostředky, které na ně firma vynakládá jako zaměstnanecký benefit. I tak ale téměř třicet procent zaměstnanců vzdělávání nevnímá jako zaměstnanecký benefit, z komunikace se zaměstnanci vyplynulo, že povinné školení, které absolvují, berou jako samozřejmost a určitý prostředek pro správné vykonávání své práce. Odpověď ne zvolilo v dotazníkovém průzkumu celkem 36 zaměstnanců, z toho pět jich pracuje na pozicích v častém styku s klienty. Tito zaměstnanci absolvují různé obchodní školení, školení komunikace apod., které je pro jejich další působení ať už ve firmě v jiné situaci velkým osobním přínosem. Navzdory tomu, že se výzkumný předpoklad ukázal jako nepravdivý, vysoký podíl zaměstnanců s odpovědí ne, leze považovat jako stav, který si zaslouží pozornost managementu společnosti.

Zastoupení v záporných odpovědích z hlediska vzdělání, rodinného stavu, pracovní pozice a délky pracovního poměru při této otázce nemělo žádný význam a všechny skupiny byli zastoupené přibližně srovnatelně.

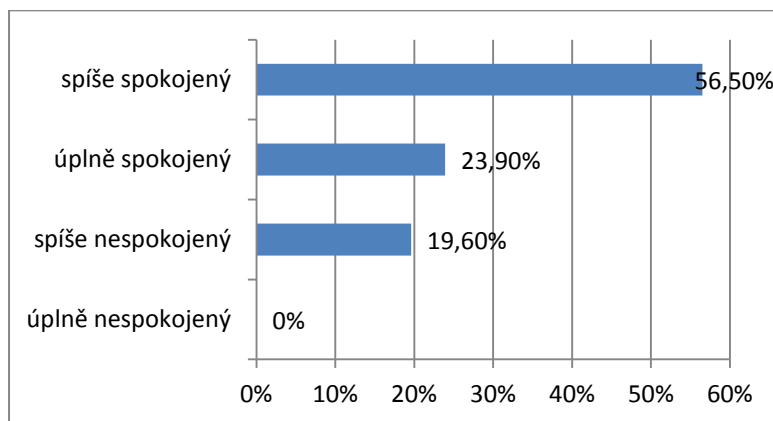


Obr. 10: Graf názoru na školení a vzdělávání jako benefitu

Otázka č. 4 – Jak jste spokojen/a s celkovou nabídkou zaměstnaneckých benefitů firmy?

Při této otázce měli zaměstnanci zhodnotit svou celkovou spokojenost se zaměstnaneckými benefity výběrem ze čtyř možných odpovědí. Pozitivní je, že ani jeden zaměstnanec nevybral možnost „úplně nespokojený/á“. Spíše nespokojených je téměř dvacet procent zaměstnanců, ostatní zaměstnanci, tedy cca osmdesát procent, jsou

s nabídkou zaměstnaneckých benefitů buď úplně nebo téměř spokojení. Detailnější rozbor jaké skupiny zaměstnanců jsou s benefity spíše nespokojení nezvolil žádný zaměstnanec ve věkové kategorii nad 45 let. Těch bylo ale celkově ve struktuře dotazovaných nejméně, takže této skutečnosti se nemůže připisovat žádný podstatný význam.



Obr. 11: Graf spokojenosti s nabídkou zaměstnaneckých benefitů

Otázka č. 5 – Které další zaměstnanecké benefity byste rád/a využíval/a nebo Vám chybí v současné nabídce firmy?

Zaměstnanci měli při odpovědích na tuto otázku označit, jaké další benefity by přivítali v nabídce společnosti. K dispozici měli seznam o devíti položkách, v rámci kterého vybírali maximálně pět možností, případně mohli uvést jiné benefity, které v seznamu nenašli. Jak je vidět z níže uvedeného grafu, nejvíc zaměstnanci preferují příspěvek na rekreaci (dovolenou) a příspěvek na penzijní připojištění. Více než padesát procent zaměstnanců dále označilo peněžité a nepeněžité dary (dárkové poukázky na nákup různého zboží a služeb) a také věrnostní odměny (odměny při významných pracovních a životních jubileích). Možnost uvést jiné benefity zůstala v drtivé většině nevyplněná, případně zaměstnanci uvedli velmi úzce specifikované benefity, které logicky patří do určité z uvedených kategorií, objevil se např. flexi pass, který je formou nepeněžitého daru. Z tohoto důvodu je kategorie „jiné“ v grafickém zobrazení vypuštěna a uvedené benefity v zobrazení zařazena do odpovídající kategorie v použitém seznamu.

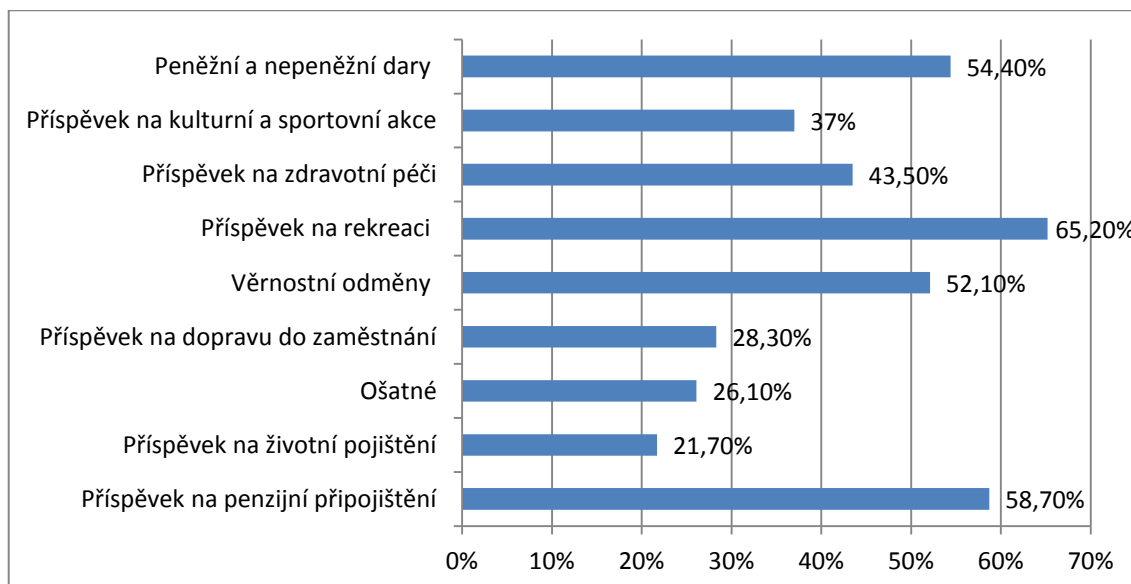
V kategorii managementu převažoval tak jako u všech zaměstnanců příspěvek na penzijní připojištění, rekreaci a dále ošatné. V kategorii technických pracovníků opět vedly už zmíněné benefity s vedoucím postavením v grafu a dále věrnostní odměny. Ošatné tu naopak mělo nejmenší zastoupení. Pracovníci z obchodního oddělení volili příspěvek na

rekreaci, penzijní připojištění a dále příspěvek na zdravotní péče (např. vitamíny, očkování, rehabilitační a ortopedické pomůcky, příspěvek na výrobu brýlí, kontaktních čoček, zubní ošetření apod.). A nakonec u kvalifikovaných dělníků vítězili benefity, které tito zaměstnanci pravděpodobně vnímají více jako peníze ke mzdě než jako starostlivost zaměstnavatele. Jedná se tedy na prvním místě o příspěvek na rekreaci, na druhém peněžité a nepeněžité dary a na třetím místě spolu s příspěvkem na zdravotní péče a věcnostní odměny.

Preference zaměstnanců při jejich rozdělení podle délky pracovního poměru ve společnosti jsou u zaměstnanců zaměstnaných jeden a více roků stejné – vede příspěvek na rekreaci. Rozdíl je až v umístění na druhém místě, kde zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti pět a více let upřednostňují příspěvek na zdravotní péče a peněžité a nepeněžité dary, ale zaměstnanci v pracovním poměru od jednoho do pěti let by přivítali příspěvek na penzijní připojištění.

Z odpovědí dále vyplynuly tyto závěry při rozdělení podle věku, rodinného stavu a vzdělání. Zaměstnanci ve věku nad 30 let jednoznačně preferují penzijní připojištění, zaměstnanci do 30 let příspěvek na rekreaci a peněžité a nepeněžité dary.

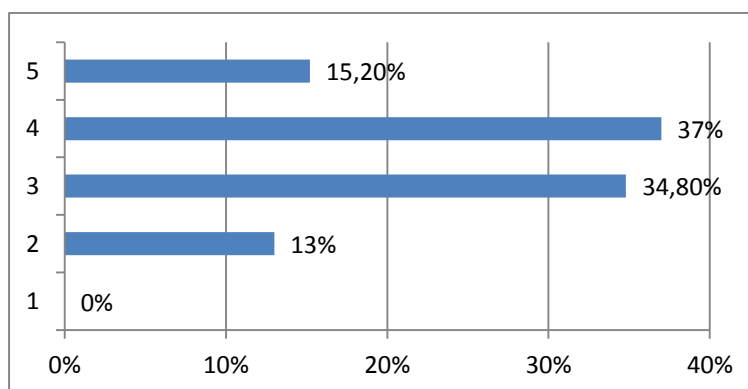
Tento závěr se dá považovat za logický, protože všeobecně platí, že mladší lidé myslím spíše na okamžité požitky v současnosti, než na zajištění v pokročilejším věku. Srovnatelně je zajímavý i závěr podle rodinného stavu, zaměstnanci žijící v manželském svazku preferují jednoznačně penzijní připojištění, zaměstnanci svobodní a rozvedení opět příspěvek na rekreaci a podle vzdělání, kde penzijní připojištění preferují vysokoškoláci a příspěvek na rekreaci naopak středoškolsky vzdělaní zaměstnanci.



Obr. 12: Graf zájmu o zaměstnanecké benefity

Otázka č. 6 – Jak ovlivňuje nabídka zaměstnaneckých benefitů Vaši celkovou pracovní spokojenost ve firmě?

Zaměstnanci tu měli za úkol vyjádřit, jak se nabídka zaměstnaneckých benefitů podílí na jejich celkové pracovní spokojenosti. Vliv měli ohodnotit známkami 1 (vůbec neovlivňuje) až 5 (výrazně ovlivňuje). Průměrná známka 3,55 ukazuje, že nabídka benefitů má na pracovní spokojenost významný vliv. Za povšimnutí také stojí, že známku 1 nepoužil ani jeden zaměstnanec. Po detailnější analýze při rozdělení zaměstnanců do různých kategorií podle věku, vzdělání, rodinného stavu atd., nevyplynuli žádné zajímavé závěry, které by vypověděli o významných rozdílech mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců.

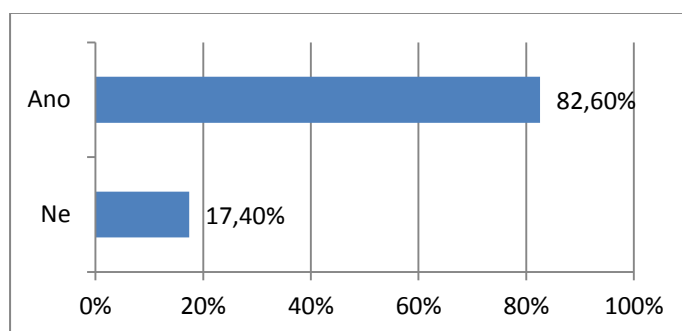


Obr. 13: Graf spokojenosti s nabídkou nabízených benefitů

Otázka č. 7 Upřednostnil/a byste raději navýšení mzdy před poskytováním zaměstnaneckých benefitů?

Překvapivý závěr přinesli odpovědi na tuto otázku. Všeobecně jsou zaměstnanci ve společnosti odměňováni na úrovni průměrných nebo vyšších jako průměrná mzda v České republice, dalo by se tedy očekávat vyšší podíl odpovědí „ne“. Připsat by se toto dalo určité nepříznivé situaci, ve které se společnost ocitla v předchozích letech od prvních příznaků ekonomické krize a tomu, že před úspornými opatřeními byli někteří zaměstnanci odměňováni až nadstandardně. Zápornou odpověď zvolili zaměstnanci z managementu, techničtí pracovníci a pracovníci z obchodního oddělení, což se může připsat tomu, že tito mají větší povědomí o situaci v jiných podnicích a všeobecně na trhu práce.

Navzdory tomu, že zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance významné a ovlivňují jejich pracovní spokojenost, je tedy závěrem, že mzda zůstane nejdůležitějším pilířem odměňování a z dlouhodobého hlediska budou zaměstnanci vždy preferovat tlak na růst mzdy než na rozšiřování nabídky zaměstnaneckých benefitů.

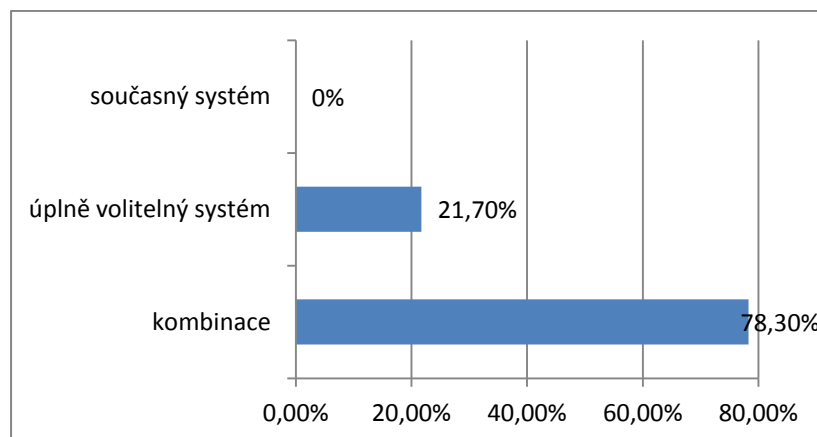


Obr. 14: Graf zájmu o navýšení mzdy na úkor benefitů

Otázka č. 8 Jaký systém poskytování zaměstnaneckých benefitů byste upřednostnil/a?

Předposlední otázka se zaměřovala na systém poskytování zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci měli za úkol zvolit preferovaný způsob mezi současným systémem, úplně volitelným systémem (výběr z nabídky benefitů) anebo systémem kombinovaným (některé benefity poskytované plošně, ostatní volitelné). Současný systém nepreferoval ani jeden z respondentů, naopak téměř 80 % by přivítalo změnu v podobě kombinovaného systému.

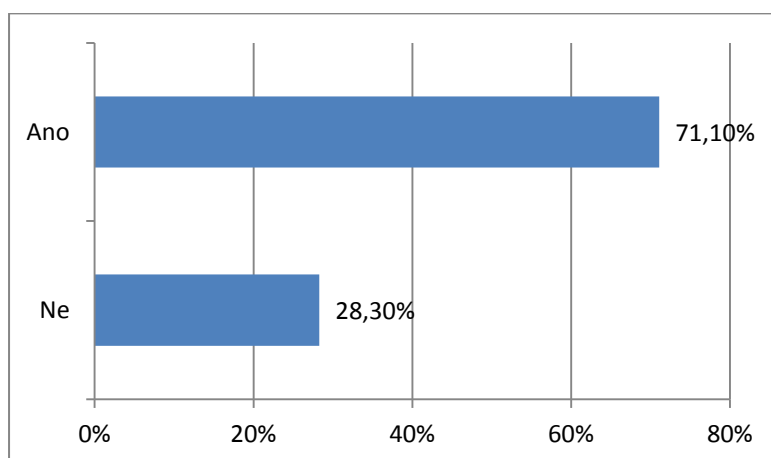
Věk, pracovní postavení a další rozdělení zaměstnanců do kategorií nemělo v celkovém důsledku preferencí žádný významný vliv.



Obr. 15: Graf zájmu o systém poskytování benefitů

Otázka č. 9 Berete v potaz nabídku zaměstnaneckých benefitů při zvažování různých pracovních nabídek?

Poslední otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci berou v úvahu nabídku zaměstnaneckých benefitů při rozhodování o zaměstnání. Graf ukazuje, že pro většinu zaměstnanců (téměř 72 %) jsou zaměstnanecké benefity jedním z kritérií rozhodování. Podíl zaměstnanců, kteří jim nepřikládají velký význam a odpovídali na otázku záporně je 28 %. Z tohoto výsledku by se dalo soudit, že s rostoucím věkem se vliv zaměstnaneckých benefitů na rozhodování o zaměstnání snižuje. Naopak nejvyšší vliv mají zaměstnanecké benefity u zaměstnanců na manažerských pozicích.



Obr. 16: Graf nabídky benefitů při rozhodování o pracovní místo

4.2 Shrnutí výsledků z dotazníkového průzkumu

Cílem dotazníkového průzkumu na vzorku 98 respondentů, bylo analyzovat současný systém zaměstnaneckých benefitů. Prostřednictvím průzkumu byli zjištěné následující informace:

- využívání jednotlivých zaměstnaneckých benefitů ve firmě,
- spokojenost se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů,
- vnímání školení a vzdělávání jako zaměstnaneckého benefitu,
- významnost jednotlivých zaměstnaneckých benefitů,
- postrádání zaměstnaneckého benefitu,
- vliv zaměstnaneckých benefitů na celkovou pracovní spokojenost,
- preference zaměstnanců v případě výběru mezi zvýšením mzdy a zaměstnaneckými benefity,
- požadovaný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů,
- význam zaměstnaneckých benefitů při zvažování nabídek zaměstnance.

Z výsledku průzkumu vyplynulo, že nejvíc využívanými benefity jsou stravenky, a dále benefity umožňující individuální pracovní doby a volného času jako je pružná pracovní doba. Naopak nevyužitá zůstala možnost zaměstnaneckých půjček a velmi zřídka zaměstnanci odkupují firemní majetek.

Dalším závěrem z průzkumu je, že převážná většina zaměstnanců je s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojená, nespokojených zaměstnanců je necelých dvacet procent.

Školení a vzdělávání většina zaměstnanců vnímá jako zaměstnanecký benefit. Podíl záporných odpovědí je ale téměř třicet procent.

Nejdůležitější benefity, s nejvyšším hodnocením významu jsou pro zaměstnance opět benefity podporující volný čas jako je pět týdnů dovolené, tři dny benefitního volna a pružná pracovní doba. Velký význam také přikládají stravenkám. Nejhorší hodnocené byli zaměstnanecké půjčky a odkoupení firemního majetku.

Preference zaměstnanců při výběru benefitů, které by uvítali v nabídce společnosti ukazují, že nejžádanějšími jsou příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění a dále různé peněžité a nepeněžité dary a věcnostní odměny.

Vliv zaměstnaneckých benefitů na celkovou pracovní spokojenost je podle průzkumu vysoký, až téměř 90 % respondentů ho ohodnotilo za průměrný až velmi významný.

Pokud by si zaměstnanci mohli vybrat mezi zvýšením mzdy a poskytováním zaměstnaneckých benefitů, až víc než 80 % z nich by volilo zvýšení mzdy.

Mezi třemi v dotazníku nabízenými způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů zaměstnanci jednoznačně preferují kombinovaný systém, při kterém by byla část benefitů poskytována plošně a část by si volili zaměstnanci podle svých individuálních potřeb a přání.

Při rozhodování o zaměstnání uvedlo více než 70 % respondentů, že je pro ně otázka zaměstnaneckých benefitů důležitá a je jedním z rozhodovacích kritérií.

4.3 Srovnání zkoumaných výsledků

1) Zaměstnanci nevyužívají všechny nabízené zaměstnanecké benefity

Předpoklad byl částečně potvrzený, zaměstnanci vůbec nevyužívají zaměstnanecké půjčky. Nízká míra využitelnosti je i u možnosti odkoupení firemního majetku a málo využívané (v porovnání s nároky zaměstnanců) jsou i tři dny benefitního volna a používání soukromého automobilu a telefonu pro soukromé účely.

2) Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů má vliv na celkovou pracovní spokojenost.

Většina respondentů označila vliv nabídky zaměstnaneckých benefitů na celkovou pracovní spokojenost ve společnosti jako výrazný až velmi výrazný. Tento výzkumný předpoklad tak byl podle výsledku průzkumu potvrzený.

3) Zaměstnanci s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve firmě nejsou spokojení.

Předpoklad nebyl potvrzený, přibližně 80 % zaměstnanců je s celkovou nabídkou zaměstnaneckých benefitů spíše nebo úplně spokojených.

4) Zaměstnanci by před poskytováním zaměstnaneckých benefitů upřednostnili zvýšení mzdy.

Předpoklad byl prokázáný, čtyři z pěti zaměstnanců by na místo zaměstnaneckých benefitů přivítali raději zvýšení své mzdy.

5) Prostředky na rozvoj a vzdělávání zaměstnanci nevnímají jako zaměstnanecký benefit.

Výzkumný předpoklad nebyl potvrzený, víc než sedmdesát procent zaměstnanců si uvědomuje, že prostředky investované společností na jejich vzdělávání a rozvoj, jsou také formou zaměstnaneckých benefitů, které nejsou běžné v každé společnosti.

5 OPTIMALIZACE SYSTÉMU FINANČNÍCH BENEFITŮ V ŘEŠENÉ STROJÍRENSKÉ FIRMĚ

Pokud bude příznivý ekonomický výsledek, dá se předpokládat, že se navýší výdaje na zaměstnanecké benefity. Firma plánuje toto navýšení o cca 620 000 Kč na rok. Současně by byla vhodná doba na inovaci systému a zavedení určitých prvků volitelnosti v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Ke změně systému je určitě nutná podrobnější analýza jednotlivých zaměstnaneckých benefitů, která by vyžadovala i další informace. Níže je popsán návrh, jak by mohl nový systém vypadat.

- 1) **Jádro** – jelikož se mnohé poskytované benefity ukázaly jako pro zaměstnance dostatečně atraktivní, zůstanou s drobnými změnami jako plošně poskytované benefity ty současné, tzn.:
 - **pětítýdenní dovolená** – pro všechny zaměstnance v pracovním poměru na dobu neurčitou,
 - **tři dny benefitního volna** – pro všechny zaměstnance, za podmínky řádného čerpání dovolené,
 - **stravenky** – pro všechny zaměstnance,
 - **práce z domu** – pro všechny zaměstnance, u kterých to povaha práce umožňuje,
 - **pružná pracovní doba** – pro všechny zaměstnance, u kterých to povaha práce dovoluje,
 - **služební automobil pro soukromé účely** – pro všechny zaměstnance, kteří mají k výkonu práce přidělené služební auto,
 - **služební mobilní telefon pro soukromé účely** – pro všechny zaměstnance, kteří mají k práci přidělený služební telefon.
- 2) **Volitelné benefity** – jelikož firma uvažuje o investování dodatečných prostředků do zaměstnaneckých benefitů, všechny benefity nad rámec současných bychom zahrnuli do volitelného bloku tak, aby si zaměstnanci mohli sami vybrat podle svých individuálních preferencí. Volitelný blok benefitů by tak byl nastaven formou zaměstnaneckých účtů, které by byli evidované v interním informačním systému. Zaměstnanci tak mají přístup do svých osobních financí, vidí tak svoje mzdy, nároky na dovolenou atd. Interní informační systém je úzce propojený i s firemním intranetem, na kterém by si tak zaměstnanci také mohli zobrazit svého

aktuálního aktuálního zůstatku na zaměstnaneckém účtu. Na firemním intranetu funguje v současné době např. objednávání reklamních předmětů pro pobočky, objednávání vizitek, převody majetku apod., takže díky pokrokovosti a technické a technologické kondici společnosti a skupině velmi schopných programátorů by nebyl problém doplnit i systém „objednávání“ zaměstnaneckých benefitů. Velikost jednotlivých zaměstnaneckých účtů by se mohl určit podle kategorií zaměstnanců tak, že velikost účtu by měla sestupný charakter od zaměstnanců na vyšších pozicích až po asistentské pozice. Touto diferenciací by bylo možné motivovat zaměstnance podle jejich důležitosti pro společnost a podílu na celkové úspěšnosti firmy.

V rámci svého zaměstnaneckého účtu by si zaměstnanci mohli vybrat mezi různými benefity. Mezi ně budou zařazeny ty, které byly v rámci dotazníkového průzkumu uváděny jako nejčastěji postrádané.

- příspěvek na rekreaci
- příspěvek na penzijní připojištění
- peněžité a nepeněžité dary – dárkové poukázky na nákup různého zboží, služeb apod.
- příspěvek na zdravotní péči – např. vitamíny a jiné položky lékařského sortimentu, očkování, rehabilitační a ortopedické pomůcky, příspěvek na lázeňský pobyt a lázeňské procedury, výrobu brýlí, kontaktních čoček, zhotovení zubních protéz, zubní ošetření apod.
- příspěvek na kulturní a sportovní akce

Do volitelného bloku nejsou záměrně zařazeny věrnostní odměny, které zaměstnanci v dotazníkovém průzkumu preferovali. Účinnější by spíše byla dotace či příspěvek na zaměstnanecký účet v rámci volitelného bloku. Dále by dodatečné „dotace“ zaměstnaneckého účtu mohli vyplynout například z hodnocení zaměstnance, nemoci, účasti na firemním vzdělávání, mimořádných přínosech či úsporách pro firmu apod. Toto rozšíření by však bylo nejlepší odložit až na rok 2015 dokud se tento změněný systém neosvědčí v praxi. Další možnou variantou namísto zaměstnaneckého účtu v korunách je ohodnocení v bodech, nevýhodou by byla opět o něco vyšší administrativní náročnost v souvislosti s ohodnocováním jednotlivých benefitů a přepočítáváním na body.

Z průzkumu dále vyplynulo, že zaměstnanci si velice cení dodatečné placené volno, zároveň ale poměrně velká část zaměstnanců nevyužívá např. tři dny benefitního volna. Původní úvahy o zařazení dodatečných dvou dní benefitního volna tedy bylo vyloučeno,

lepší varianta bude se zaměstnanci průběžně komunikovat a zjistit přesnější důvody, proč si volno nevyberou.

V oblasti školení a vzdělávání je doporučeno se více zaměřit na hodnocení přínosů jednotlivých vzdělávacích akcí a to jak pro společnost, tak i osobně pro zaměstnance, např. v rámci periodických hodnotících rozhovorech. Takto by se vědomí důležitosti vzdělávání i pro osobnost zaměstnance a jeho další kariéru či už ve firmě či jiné společnosti.

Jak bylo naznačeno výše, pro správu zaměstnaneckých účtů je doporučeno využít informačního systému a intranet společnosti a tedy i potenciálu zaměstnanců na pozicích programátorů, samozřejmě se spoluprací s personálním oddělením. Jako inspirace by mohla posloužit např. prezentace některých externích firem, které nabízejí služby správy celého systému zaměstnaneckých benefitů.

Na zvážení je otázka plánování velikosti výdajů na zaměstnanecké benefity. Společnosti momentálně tyto výdaje plánuje jako určité procento z obrátu. Tuto problematiku je třeba při plánování příštího finančního roku porovnat s variantou vyššího procenta z plánovaného zisku a zvážit, která varianta bude pro firmu vhodnější.

Závěrečné doporučení směřuje k neutuchající aktivitě v personálních otázkách, a tedy pravidelnému sledování trendů v rámci regionu, tržního sektoru i u jednotlivých pozic. Při případných změnách systému tento po nějakém čase vyhodnotit jak z ekonomického hlediska, tak z pohledu zaměstnanců jednoduchou anketou či dotazníkem. Průzkum mezi zaměstnanci je doporučováno provádět minimálně jednou za dva roky. Firma by měla v této oblasti hledat nové cesty, ověřovat je v praxi a vyhodnocovat.

6 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vyhodnocení míry spokojenosti zaměstnaneckých benefitů ve strojírenské firmě, z výsledků dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci firmy. Na základě výsledků průzkumu byla vyhodnocena spokojenost zaměstnanců se současným systémem a jejich preference v oblasti případných změn systému.

V teoretické části byla vymezena problematika zaměstnaneckých benefitů, cíle jejich poskytování, možné členění, daňové a pojistné režimy jednotlivých benefitů pro zaměstnance i zaměstnavatele. Dále byly popsány nejčastěji poskytované benefity v České republice a představeny aktuální trendy v této oblasti.

Úvod praktické části práce tvoří představení společnosti a popis současně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Dále následuje vyhodnocení otázek z dotazníkového průzkumu, ověření výzkumných předpokladů a na závěr praktické části návrh úpravy systému zaměstnaneckých benefitů. Hlavní změna by měla spočívat v zavedení bloku volitelných benefitů k současně plošně poskytovaným benefitům. Přijetí tohoto návrhu by pro firmu znamenalo zvýšení administrativní náročnosti ve správě systému, avšak tato změna by přispěla ke zvýšení spolupráčnosti a motivace zaměstnanců a firma by ji tak po čase zhodnotila jako přínosnou.

Trendem poslední doby, kdy se Evropa ještě stále vzpamatovává z předchozí ekonomické krize, je samozřejmě i snižování nákladů na zaměstnanecké benefity. O to důležitější je tak poskytovat zaměstnancům benefity v takové míře a struktuře, aby plnili základní motivační a stabilizační prvky u zaměstnanců a taktéž byli ekonomicky únosné a dostatečně zvýhodněné pro zaměstnavatele. Struktura, podmínky poskytování benefitů, využívání nejmodernějších prostředků pro jejich administraci a kontrolu, to jsou parametry, které vyžadují neustálý a aktivní přístup. Inspirací mohou zaměstnavatelé nacházet sledováním aktuálních trendů například u konkurenčních firem a taktéž průzkumy mezi zaměstnanci.

Celkově shrnuto se dá říci, že výsledky zadání, které byly v počátku vytyčeny napomohli zprostředkovat pohled zaměstnanců na systém zaměstnaneckých benefitů ve

firmě. Zároveň by výsledky této práce mohli managementu firmy posloužit jako příklad pro případné změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] CASCIO, W. F. *Managing human resources: productivity, quality of workl life, profits*. 4. vyd. London: McGraw Hill, 1995. 632 s. ISBN 0-07-113886-2.
- [5] D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2007*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 286 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [7] FORMÁNKOVÁ, D. *Případová studie úspěšného využití nástrojů řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008, 104 s. ISBN 978-80-245-1380-5.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [10] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.56
- [11] PELC, Vladimír. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 280 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-300-4.
- [12] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [13] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [14] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

- [15] WERTHER, W. B. Jr.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [16] Informační systém o pracovních podmínkách. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2013 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/>
- [17] Motivace a motivační programy v pracovním procesu. *Businessinfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
- [18] Zákon o daních z příjmů. In: *586/1992 Sb.* 1992.
- [19] Zákoník práce. In: *65/1965 Sb.* 1965.
- [20] Zákoník práce. In: *262/2006 Sb.* 2006.
- [21] Zákon o daních z příjmů. In: *586/1992 Sb.* 1992.
- [22] Zákon o pojistném a sociálním zabezpečení. In: *589/1992 Sb.* 1992.

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník